



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU
POMOCÍ VYBRANÝCH METOD**

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY USING THE SELECTIVE METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radka Polická

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Radka Polická**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce .
Analýza problému a současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat SMÍŠENÉ ZBOŽÍ – ESO MARKET.
Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům tohoto podnikatelského subjektu i oboru jeho podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. New York: Free Press, 1980.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-8-7400-154-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje podnik podle vybraných ekonomických metod. V teoretické části jsou objasněny jednotlivé metody. Zejména metoda PESTEL, Porterův model pěti hybných sil, model 7S firmy McKinsey a Kralickův Quick Test. V praktické části jsou tyto metody aplikovány a výsledky jsou zaneseny do matice SWOT analýzy. Na základě zjištěných výsledků jsou formulovány návrhy na zlepšení situace v podniku.

Abstrakt

The diploma thesis analyzes the company according to selected economic methods. In the theoretical part of the thesis, the individual methods are explained. Especially the PESTEL method, Porter's Five Forces Analysis, McKinsey 7S model and Kralicek Quick Test. In the practical part, these methods are applied for the analysis of company status. The results were used to compile the SWOT analysis. Based on the resulting strategy, suggestions are made to improve the company's current situation.

Klíčová slova

PESTEL analýza, Porterův model pěti hybných sil, Kralickuv Quick Test, model 7S, SWOT analýza

Klíčová slova

PESTEL analysis, Porter's five forces analysis, 7S Model, SWOT analysis

Bibliografická citace

POLICKÁ, Radka. Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/103122>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za kvalitní formy konzultace a cenné rady, které byly pro mne i diplomovou práci velice přínosné. A také majitelce analyzovaného podniku za vstřícnou spolupráci a poskytnutí podkladů.

OBSAH

ÚVOD	10
<u>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</u>	<u>11</u>
<u>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</u>	<u>12</u>
2.1. MALOOBCHOD A MALOOBCHODNÍ ČINNOST	12
2.1.1. ČLENĚNÍ MALOOBCHODU	12
2.2. VYMEZENÍ MALÝCH PODNIKŮ.....	14
2.3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	15
2.3.1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PRO MALÝ PODNIK	16
2.4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	16
2.4.1. ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ	17
2.4.2. PESTEL ANALÝZA	17
2.4.3. ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	19
2.4.4. PORTERŮV MODEL (PORTER'S FIVE FORCES).....	19
2.4.5. ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ DŮLEŽITÝCH STAKEHOLDERS	20
2.5. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	21
2.5.1. MODEL „7S“ FAKTORŮ	21
2.6. BONITNÍ A BANKROTNÍ MODELY	23
2.6.1. KRALICKŮV QUICK TEST.....	23
2.7. SWOT ANALÝZA	25
<u>3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU.....</u>	<u>28</u>
3.1. PROFIL PODNIKU.....	28
3.2. ZAMĚŘENÍ PODNIKU	29
3.3. IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ.....	30
3.4. VÝVOJ TRŽEB	33
3.5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	35
3.5.1. METODA PESTEL.....	35
3.6. ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL.....	46
3.6.1. KONKURENTI V ODVĚTVÍ	46
3.6.2. HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ.....	48
3.6.3. HROZBA SUBSTITUTŮ.....	48
3.6.4. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	49
3.6.5. VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	52
3.6.6. VÝSLEDKY ANALÝZY PORTEROVA MODELU PĚTI HYBNÝCH SIL	54
3.6.7. ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ DŮLEŽITÝCH STAKEHOLDERS	55
3.7. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	57

3.7.1.	ANALÝZA „7S“ MCKINSLEY	57
3.7.2.	KRALICKŮV QUICK TEST	61
3.8.	SWOT ANALÝZA	63
4	<u>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</u>	64
4.1.	STRATEGIE A CÍLE FIRMY	64
4.2.	NÁVRH STRATEGIE	64
4.2.1.	ORIENTACE NA DĚTSKÉ ZÁKAZNÍKY	67
4.2.2.	PLÁNOVÁNÍ SEZÓNŇÍCH NABÍDEK ZBOŽÍ S MOŽNOSTÍ PŘEDOBJEDNÁVEK.....	67
4.2.3.	POŘÁDÁNÍ SPOTŘEBITELSKÝCH SOUTĚŽÍ	69
4.2.4.	OBNOVA PROVOZNÍCH ZAŘÍZENÍ.....	70
4.2.5.	NABÍDKA SLUŽEB „ZÁSILKOVNY“	70
4.2.6.	ZŘÍZENÍ NOVÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA A PRODLOUŽENÍ OTEVÍRACÍ DOBY	70
	<u>ZÁVĚR</u>	72
	<u>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</u>	73
	<u>PŘÍLOHY</u>	80

ÚVOD

Dlouhodobý vývoj maloobchodního prodeje v České republice má rostoucí tendenci z hlediska tržeb i počtu zákazníků, přesto každoročně zaznamenáváme úbytek drobných prodejních jednotek v řádech stovek obchodů. Tržní prostředí zdá se být velmi nevyrovnané, nakloněné spíše zahraničním obchodním řetězcům, kteří se lépe vyrovnávají s rostoucím vlivem konkurenčního prostředí, náročností byrokracie a jinými překážkami, které jsou pro drobného obchodníka mnohdy nepřekonatelné.

Téma diplomové práce věnuji maloobchodní jednotce zaměřené na prodej potravin a smíšeného zboží, umístěné v obci nedaleko větších měst. Ráda bych provedla ekonomickou analýzu podniku, zjistila faktory ovlivňující současný stav a na základě zjištěného, doporučila návrhy pro zlepšení situace podniku.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je ekonomická analýza podniku v odvětví maloobchodního podnikání.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje teoretickému vymezení problematiky. V této části dochází ke sběru informací, klíčových východisek a nástrojů z odborných publikací. Teoretická vymezení jsou nápomocna pro samotný rozbor současné situace podniku v druhé části práce. Třetí část se zabývá doporučením a vlastními návrhy na zlepšení budoucího vývoje podniku.

Zvolená metodika vychází ze základních ekonomických analýz vhodných pro formulaci podnikové strategie. Východiskem jsou data a informace získané od vedení a zaměstnanců podniku. Ostatní podklady odkrylo terénního šetření v areálu firmy a také externí zdroje uvedené v seznamu použité literatury v závěru práce.

Pomocí PESTEL analýzy se nejdříve identifikují faktory působící na podnik z vnějšího prostředí. Analýza by měla v návaznosti na rozbor minulého a současného stavu hodnot predikovat pro tyto faktory budoucí vývoj se závěrem, zda se pro konkrétní podnik jedná o příležitosti nebo o hrozby. Poté je v oborovém okolí podniku provedena analýza Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, která mapuje konkurenční pozici podniku a identifikuje faktory, které ovlivňují vyjednávací síly v odvětví. Analýza očekávání důležitých stakeholders odhalí sílu vlivu zájmových skupin. Ve vnitřním prostředí bude nápomocna analytická technika faktorů „7 S“ firmy McKinsey, díky které bude prozkoumáno sedm interních prvků podniku. Pro zjištění finančního zdraví bude využito bonitního modelu Kralickova Quick Testu. Model vyhodnotí finanční stabilitu i výnosovou situaci podniku. Závěry výše uvedených analýz budou následně zpracovány do sumarizační SWOT matice, na základě které bude navržena finální strategie maloobchodní jednotce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Předmětem diplomové práce je maloobchodní prodejna potravin a smíšeným zbožím. Z tohoto důvodu se v teoretické části nejdříve budu zabývat pojmy vztahujícími se k předmětu analyzování.

2.1. Maloobchod a maloobchodní činnost

Maloobchod je charakteristický tím, že podnikatel nakupuje zboží od velkoobchodů nebo výrobců za účelem dalšího prodeje. O úspěšnosti maloobchodní prodejny rozhoduje mnoho faktorů, například lokalizace prodejny, ceny zboží a sortiment, dostupnost zboží, chování personálu a poskytované služby. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 69)

„Maloobchodní činnost (retailing) zahrnuje všechny činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům k osobnímu, neobchodnímu využití. Maloobchodník (retailer) nebo maloobchod (retail trade) je jakékoliv obchodní podnikání, jehož objem prodeje pochází převážně z maloobchodní činnosti.“ (Kotler, Keller, 2007)

Podle klasifikace ekonomických činností vydávanou Evropskou komisí pro ČR zkr. CZ-NACE je maloobchod definován oddílem 47. Tento oddíl doplňuje výše uvedenou definici a udává, že předmětem směny jsou výrobky, obvykle označovány jako spotřební či maloobchodní zboží. *„Je tedy vyloučeno zboží, které se normálně v maloobchodě neprodává, jako např. obilí, rudy, průmyslové stroje.“* (CZ-NACE, 2018) Zacházení se zbožím nemá vliv na základní vlastnosti zboží, může se jednat například o třídění, oddělování, míšení a balení, prováděné ve vlastní režii. (CZ-NACE, 2018)

2.1.1. Členění maloobchodu

Nejstarším a statisticky nejpoužívanějším členěním maloobchodu je rozdělení podle sortimentní nabídky na **potravinářský** (food) a **nepotravinářský** (non-food).

Potravinářský maloobchod se specializuje na obchodování s potravinami, ale rovněž může zahrnovat i nabídku rychloobrátkového, nepotravinářského (průmyslového) zboží.

Ve většině evropských zemí je jeho podíl na celkové nabídce zboží přibližně třetinový. Do potravinářského sortimentu se tedy řadí i tabák a drogistické zboží. Sortiment nepotravinářského maloobchodu je tvořen především zbožím dlouhodobé spotřeby (audiovizuální přístroje, domácí spotřebiče a potřeby, nábytek, hudební nástroje, počítače, kancelářské potřeby, dekorativní předměty a jiné). (Cimler, Zadražilová, 2007, s.16-18).

Maloobchodní prodej v rámci kamenných obchodů je dále formován skrze čtyři základní přístupy (Kotler a Keller, 2007, s. 543):

1. *Samoobsluha* – nejčastější forma, zákazníci si sami vybírají zboží a zjišťují informace v individuálním nákupním rozhodování;
2. *Vlastní výběr* – zaměstnanci prodejny slouží jako poradní orgán a zodpoví zákazníkům jakékoli dotazy spojené se zbožím, které si zákazník sám najde na prodejně;
3. *Omezené služby* – zákazníci potřebují více informací a pomoci od personálu. Obchody často nabízejí i služby (jako je úvěr a možnost vrácení zboží);
4. *Plný servis* – zaměstnanec se věnuje zákazníkovi od první chvíle, co vstoupí do prodejny, a obsluhuje ho, dokud prodejnu neopustí.

Prodejny smíšeným zbožím

Smíšené zboží, dříve nazývané též *koloniál*, je typ maloobchodní jednotky umístěným především na venkově a v okrajových částech měst. Prodejní plocha nepřesáhne 400 m².

Zákazník je zároveň spotřebitelem a může nakoupit jak potraviny, tak zboží nepotravinářského charakteru, většinou jde o zboží běžné potřeby. Profil je dán kombinací širokého a mělkého sortimentu, resp. široká škála výrobních titulů v malém zastoupení. (Burstiner, 1994, s. 30)

2.2. Vymezení malých podniků

Evropská unie klasifikuje malé a střední podniky (MPS) dle kritérií, kterými jsou: počet zaměstnanců, ekonomická kritéria a nezávislost. Kategorie podniků dle počtu zaměstnanců a bilanční sumy: (Official Journal of the EU, 2003, č. L 124, s. 39)

1. **Střední podnik**, zaměstnávající méně než 250 osob a jehož roční obrat nepřesahuje 50 miliónů EUR nebo jehož roční bilanční úhrn nepřekročí 43 miliónů EUR.
2. **Malý podnik**, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat a roční bilanční úhrn nepřekročí 10 miliónů EUR.
3. **Mikropodnik**, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrat a roční bilanční úhrn nepřekročí 2 milióny EUR.

V České republice je podnikání upraveno zákony:

Zákon o živnostenském podnikání (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)

Občanský zákoník (tzv. NOZ, nový občanský zákoník), (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Přednosti a nevýhody malých podniků

Mezi hlavní přednosti patří jednoduchá řídicí struktura, větší pružnost v reakcích na vzniklé situace, větší citlivost na požadavky trhu, nízké kapitálové náklady na vytváření pracovních míst, zmírňování negativních důsledků strukturálních změn, vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu velkých podniků, napomáhání rychlejšímu rozvoji menších obcí, podpora rozvoje hospodářsky slabých regionů.

Nevýhody tvoří nízký tržní podíl, nedostatek kapitálového vybavení, horší přístup ke kapitálu, špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách, vyhovění technickým předpisům je spojeno s vyššími náklady. (Synek, Kislingerová a kol., 2015)

2.3. Strategické řízení

Každý podnik (organizace, instituce) byl založen a existuje proto, aby naplňoval určité poslání – výrobu nebo poskytování služeb svým zákazníkům. Toto *poslání (mise)* podniku koresponduje se základními *představami (vizí)* zakladatelů o tom, co bude předmětem podnikání, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. (Hanzelková a kol., 2017, s. 45)

Poslání podniku zároveň představuje podle D. Jakubíkové (2008, s. 25) samo o sobě soubor specifických a dosažitelných cílů. **Strategický cíl** dále definuje jako „*žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli*“.

Cíle by se rovněž měly vyznačovat znaky dle pravidla SMART:

- **Specific** – (specifický) jasně definovaný (v množství, kvalitě a čase);
- **Measurable** – (měřitelný) důležité pro jeho hodnocení;
- **Agreed** – (akceptovatelný) nejlépe všemi, kdo se na dosažení cíle podílejí;
- **Realistic** – (reálný, dosažitelný) sledujeme náročnost cíle;
- **Trackable** – (sledovatelný) plnění je časově sledovatelné.

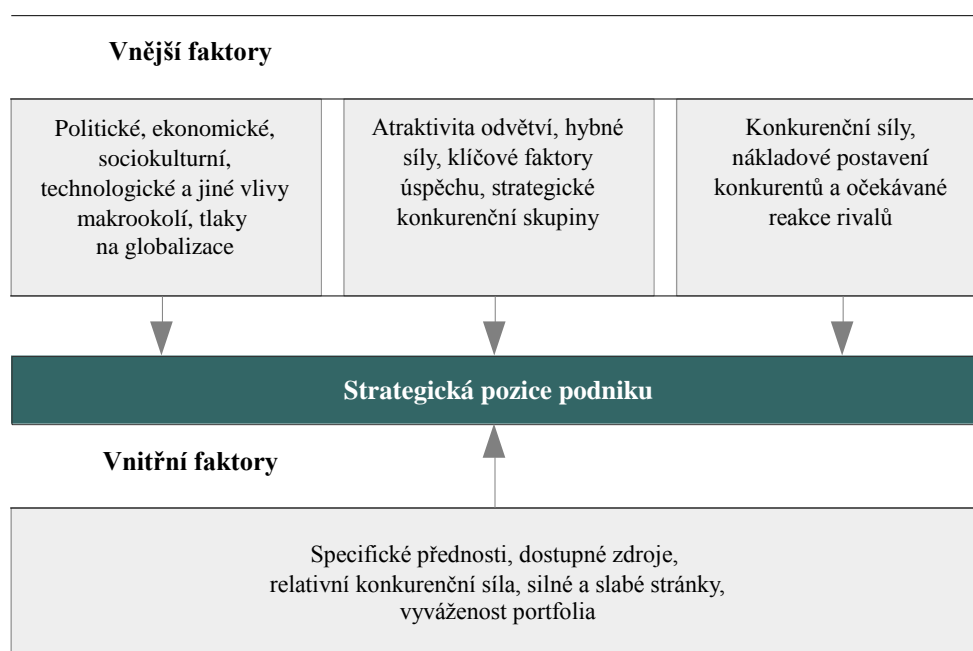
(Jakubíková, 2008, s. 26)

Strategie je cesta nebo také postup, způsob či záměr, jak dosáhnout požadovaných strategických cílů výsledného budoucího stavu. **Strategické řízení** je aktivita vrcholového managementu, v otázkách vedení a směřování společnosti. Zásadním výchozím bodem a kontinuálně sledovaným je definice cílů společnosti. Strategie poskytuje odpověď na otázky: Co by měl podnik dělat? Jaké jsou cíle? Jak těchto cílů dosáhnout? (Grasseová a kol., 2012, s. 23)

Klíčové vlivy na současný a budoucí úspěch podniku zkoumá **Strategická analýza**. Její podstatou je odhadnout budoucí trendy a jevy. (Kislingerová, 2007, s. 113)

„*Cílem strategické analýzy je identifikace a analýza vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontace se zdroji a schopnostmi podniku*“ (Lukášková a Nový, 2004, str. 35). Helena Sedláčková (2004, s. 10) vymezuje dva hlavní okruhy strategické analýzy - *analýzu vnějšího okolí podniku* a *analýzu vnitřních zdrojů a schopností*

podniku. Tato dvě rozdělení jsou však vzájemně propojené. Schematicky znázorňuje strategickou analýzu Obrázek 1.



Obrázek 1 Strategická analýza
(Zdroj: Sedláčková, 2004, s. 10, vlastní úprava)

2.3.1. Strategické řízení pro malý podnik

Malé podniky většinou zaujímají omezenou část trhu. Je nepravděpodobná existence centrálního oddělení, které by provádělo komplexní analýzu a výzkum trhu. Osobami v přímém kontaktu s trhem jsou zkušení manažeři nebo často také samotní zakladatelé podniku. G. Johnson a K. Scholes (2000, s. 25) ve své publikaci uvádějí: „*je pravděpodobné, že pokud se firma nespecializuje na jistou část trhu, bude vystavena významným konkurenčním tlakům*“.

2.4. Analýza vnějšího prostředí podniku

Strategická analýza okolního prostředí vychází z vlivů a podmínek, které vznikají mimo podnik a v budoucnosti mohou významněji ovlivňovat jeho strategické postavení. Předmětem analýzy jsou tedy společnost, ekonomika a trh, tedy faktory, které firma není schopna aktivně ovlivňovat. Výstupem jsou pak identifikace příležitostí a hrozeb, důležité pro tvorbu SWOT analýzy. (Hanzelková a kol., 2017, s. 47-48)

2.4.1. Analýza obecného okolí

Faktory obecného prostředí podniku jsou zkoumány více metodami. Mezi nejznámější patří analýza PESTEL.

2.4.2. PESTEL analýza

Jedná se o analýzu definujících klíčové prvky vnějšího okolí podniku v šesti základních kategoriích. Akronym PESTEL tvoří počáteční písmena jednotlivých faktorů v anglickém znění (Hanzelková a kol., 2002, s. 50-51):

- **P**olitical (Politické faktory)
- **E**conomic (Makroekonomické faktory)
- **S**ocial (Sociální a demografické faktory)
- **T**echnological (Technologické faktory)
- **L**egal (Právní faktory)
- **E**nvironmental (Životní prostředí)

V odborné literatuře je tato metoda známá i pod zkratkou PEST, SLEPT nebo PESTL, STEP apod. Vždy na základě vybraných stěžejních oblastí pro danou problematiku.

Účelem analýzy je odpovědět na tři základní otázky (Grasseová, 2012, s. 178):

- Jaká je míra vlivu jednotlivých faktorů?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které faktory jsou pro podnik nejdůležitější z hlediska blízké budoucnosti?

Význam analýzy stoupá s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Důležité je rozpoznat a analyzovat ústřední faktory týkající se konkrétního podniku.

Politické faktory

Podstatnými faktory, které vnímá každý podnikatelský subjekt, jsou faktory politické. Mezi zásadní patří hodnocení politické stability, na základě které se volí např. forma podnikání nebo primární otázka zda a na jakém území zahájit podnikání. Dále se může jednat o politický postoj například vůči privátním a zahraničním investicím, vztahu vlády ke státnímu průmyslu. Patří sem i konfliktní nebo přátelské vztahy se zahraničními zeměmi a postoje vůči ostatním externím stranám. Legislativa, cenová

politika a další vnitrostátní politiky rovněž dokreslují podnikatelskou atmosféru v zemi. (Grasseová, 2012, s. 179)

Hlavním aktérem je vláda, která prostřednictvím dalších orgánů a institucí (soudy, banky, vládní podniky) přímo či nepřímo ovlivňuje ekonomickou situaci v zemi. Nástrojem těchto faktorů jsou především zákony a kontrola jejich dodržování.

V rámci PESTEL analýzy je důležité zohlednit, že se tyto faktory mohou vztahovat i na konkurenční podniky, zaměstnance, zákazníky a jiné zájmové skupiny. (Hanzelková a kol., 2002, s. 55)

Ekonomické faktory

Vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Můžeme mezi ně zařadit například míru inflace, úrokovou míru, výši a vývoj hrubého domácího produktu, měnovou stabilitu, tempo hospodářského růstu, směnný kurz ale třeba i daňové faktory resp. sazby a daňové zatížení. Jedná se o indikátory stavu makroekonomického okolí, které se podepisují na plnění ekonomických cílů podniků. (Grasseová, 2012, s. 179)

Sociální faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Patří sem makroekonomické charakteristiky trhu práce zejména míra nezaměstnanosti, životní úroveň a velikost populace. Dále pak životní styl a způsob trávení volného času, požadavky na pracovní podmínky, kvalifikační struktura a jiné.

Sociální faktory zahrnují kulturní, demografické, vzdělávací, náboženské, etické a ekonomické podmínky života. Sledováním jejich trendů získá podnikatel podněty pro správné využití podnikatelských zájmů. (Sedláčková, 2006, s. 18)

Technologické faktory

Jedná se o vliv dopadu nových a vyspělých technologií. Sledování technologických faktorů je velmi významné pro výběr obchodní strategie. V rámci této kategorie je dobré zaznamenávat změny v technologiích, nové objevy a vynálezy, rychlost morálního zastarávání a celkový stav úrovně technologií. (Grasseová, 2012, s. 180)

Ekologické faktory

Ekologické a klimatické faktory zahrnují problematiku životního prostředí a globální úrovně environmentálních jevů. Podnikatelské subjekty sledují například legislativní omezení, limity, ekologická opatření, způsob nakládání s odpady nebo nové příležitosti využití obnovitelných zdrojů energie. (Grasseová, 2012, s. 180)

Legislativní faktory

Tyto faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se firma vyskytuje. Jedná se především o existenci státních regulací, funkčnosti zákonných norem, legislativní omezení, chybějící legislativu nebo chystané zákony, úpravy zákonů a vyhlášky. (Grasseová, 2012, s. 180)

2.4.3. Analýza oborového okolí

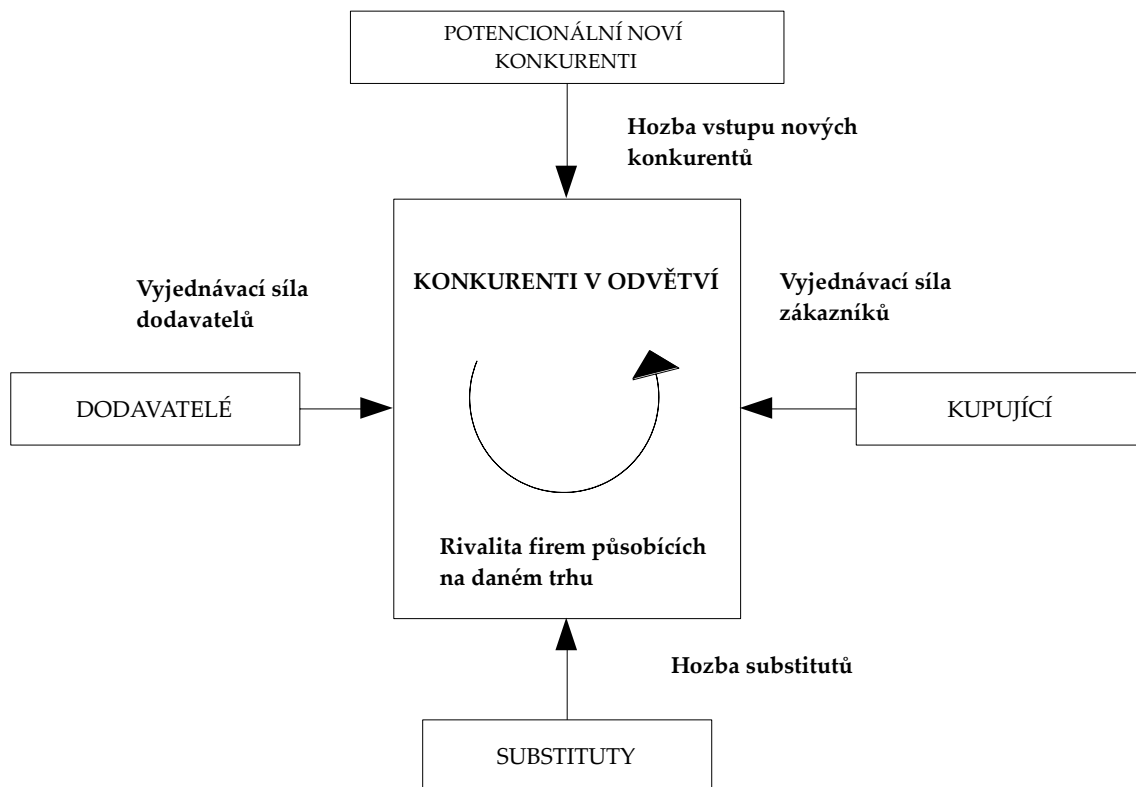
Analýza oborového prostředí posuzuje vztahy v odvětví k analyzované organizaci.

Oborové okolí je označováno jako konkurenční. Podle Portera konkurenční okolí je představováno zejména vyjednávacími vlivy dodavatelů a odběratelů, ohrožením ze strany potenciálních nových konkurentů, nebezpečím existence substitutů a stupněm soupeřivosti mezi podniky v odvětví. (Mallya, 2007, s. 49)

2.4.4. Porterův model (Porter's five forces)

Strategie úspěšnosti podniku v odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech, které definoval harvardský profesor M. Porter. Tato analýza je podle autora nazývána **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** nebo též Porterův model pěti hybných sil. (Hanzelková, 2013, s. 68)

1. Vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers)
2. Vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers)
3. Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of entry)
4. Hrozba substitutů (threat of substitutes)
5. Rivalita firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry)



Obrázek 2 Porterův model pěti hybných sil
(zdroj: Porter, 1980, vlastní úprava)

2.4.5. Analýza očekávání důležitých stakeholders

Analýza se plným názvem označuje jako analýza očekávání, síly a důležitých stakeholders. Termín „Stakeholders“ představuje všechny činitele spojené s organizací. V anglickém překladu znamená slovo „stake“ mj. pilíř nebo podporu a „holder“ někoho, kdo něco drží, případně podpírá.

Analýza mapuje zájmy významných skupin, které jsou přímo nebo nepřímo ve vztahu s chodem podniku. Strategie by měla být formulovaná s přihlédnutím k jejich cílům, zájmům a rozhodující síle vlivu. (Jakubíková, 2013, s. 109)

2.5. Analýza vnitřního prostředí podniku

2.5.1. Model „7S“ Faktorů

Model „7S“ faktorů identifikuje vnitřní zdroje organizace. Metodika vznikla v sedmdesátých letech v konzultační firmě McKinsey pro zjednodušení složitých organizačních změn. (Mallya, 2007, s. 73)

Název „7S“ pojímá sedm klíčových faktorů úspěchu každé firmy, které jsou navíc mezi sebou v souladu. Jedná se o faktory začínající stejným písmenem z anglického překladu (Mallya, 2007, s. 73):

Strategy (Strategie); **S**tructure (Struktura);

Systems (Systémy); **S**tyl (Styl vedení práce);

Staff (Spolupracovníci – zaměstnanci); **S**kills (Schopnosti);

Shared values (Sdílené hodnoty)

Tyto faktory úspěchu definují rámec 7S firmy McKinsey na Obrázku 3.

Faktory jsou dále rozděleny na „tvrdé“ a „měkké“. Tvrdými faktory jsou strategie, struktura a systémy. Do měkkých patří schopnosti, styl manažerské práce, zaměstnanci a sdílené hodnoty. Tyto faktory a jejich změny se obtížněji posuzují.

Strategie vychází z vize podniku. Představuje metodiku k dosažení stanovených dlouhodobých cílů. Obvykle se jedná o dosažení určité konkurenční výhody s cílem uspokojení očekávání zájmových skupin. Nalezení firemní strategie může být složité, často je buď ukryta v důvěrných materiálech firmy, nebo se jedná pouze o myšlenku či směr, dle něhož majitel firmu řídí. (Smejkal, Rais, 2006, s.34-35)

Struktura představuje obsahovou i funkční náplň organizačního uspořádání podniku dle hierarchického postavení. Z klasického uspořádání rozlišujeme strukturu: liniiovou, liniově štábní, funkcionální, funkční, divizní uspořádání. (Gála, 2012, s.56)

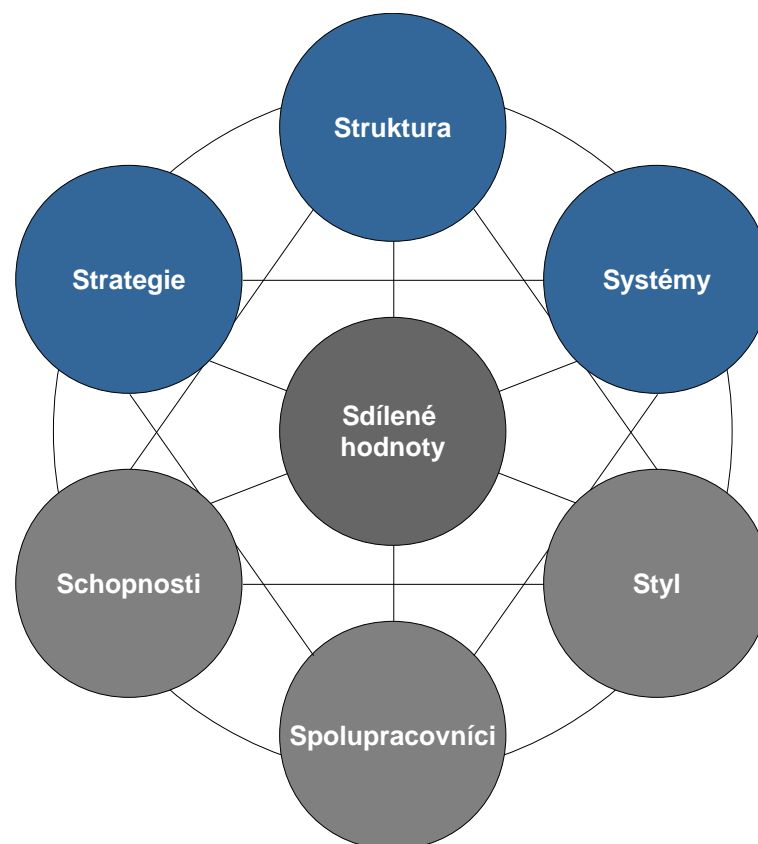
Systémy představují formální i neformální prostředky a procedury v podniku. Slouží k řízení každodenních aktivit v podobě podsystémů, mezi něž patří manažerské informační systémy, komunikační a kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů a podobné. (Mallya, 2007, s.74)

Spolupracovníci představují lidské zdroje v podniku. Nahlíží se na jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, schopnosti plnit úkoly a povinnosti, motivaci, loajalitu a postoj vůči firmě. (Mallya, 2007, s.74)

Schopnosti jsou dovednosti podniku, profesionální zdatnost pracovního kolektivu. Jedná se o kladné i záporné stránky organizace zejména v oblasti firemního prostředí, efektivnosti komunikace mezi pracovníky, jejich znalosti a kompetence. Schopnosti firmy naplnit vize a cíle podniku. (Mallya, 2007, s.74)

Styl vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení vzniklých situací. Řízení managementu může mít formální a neformální přístup. Thaddeus Mallya (2007) uvádí, že pokud se zaměstnanci chovají k zákazníkům jako k rovnocenným partnerům, budou očekávat stejné chování od vedení. Snahou vedení musí být najít vyvážený styl řízení.

Sdílené hodnoty odrážejí základní ideje a principy zainteresovaných skupin na úspěchu firmy. Jsou v přímé souvislosti s vizí podniku. Důležité tedy je, aby všichni zainteresovaní věděli, čeho a proč chce organizace dosáhnout. (Mallya, 2007, s. 75)



Obrázek 3 Rámec „7S“ firmy McKinsey
(Převzato z: Mallya, 2007, s. 73 vlastní zpracování)

2.6. Bonitní a bankrotní modely

Charakter finančně ekonomické situace podniku a jeho výkonnost vyhodnocují tzv. *bonitní a bankrotní modely*. Bonitní model odráží kvalitu firmy na základě její výkonnosti a schopnost firmy dostát svým závazkům je určena modelem bankrotním. (Synek, 2009) Mezi nejznámější modely patří Altmanův model, IN indexy, Argentiho A Skóre, Tamariho index rizika, Taflerův bankrotní model nebo Rychlý test dle Kralicka. (Růčková, 2015)

2.6.1. Kralickův QUICK TEST

Model vychází ze čtyř ukazatelů finanční stability a výkonnosti podniku. Byl sestaven profesorem Peterem Kralickem jako tzv. „Rychlý test“ pro zjištění finanční bonity firmy. Jedná se o komplexní model vypovídající o kapitálové síle, finanční výkonnosti, výdělečnosti podniku a schopnosti splácet své závazky. Ačkoliv model pracuje pouze se čtyřmi ukazateli, jeho vypovídací schopnost je vysoká. Dle P. Kralicka by více ukazatelů výsledek pravděpodobně nezměnilo. (Kralicek, 1993)

Výsledky čtyř ukazatelů finanční analýzy vyhodnotil Prof. Kralicek pomocí známkovací stupnice 1-5, přičemž 1 = výborný stav a 5 = firma je ohrožena insolvencí. Celková známka se získá aritmetickým průměrem výsledků hodnocení všech ukazatelů.

QUICK TEST pracuje s těmito ukazateli (Kislingerová, 2007, s.77):

- **Kvóta vlastního kapitálu (%)**

Charakterizuje finanční stabilitu podniku.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

- **Doba splácení dluhu z Cash flow (počet let)**

Ukazatel vyjadřuje, do kolika let je podnik schopen uhradit své závazky.

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky}}{\text{Cash flow}} \times 100$$

Uvedené Cash flow vypočítáme ze vztahu:

$$\text{Cash flow} = \text{výsledek hospodaření} + \text{odpisy} + \text{změna stavu rezerv}$$

- **Cash flow v tržbách (%)**

Vyjadřuje rentabilitu tržeb měřenou pomocí Cash flow.

$$\text{Cash flow v tržbách} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{tržby}} \times 100$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (%)**

Ukazuje výnosnost celkových aktiv.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{HV po zdanění} + \text{úroky} (1 - t)}{\text{aktiva}} \times 100$$

Vypočítaným výsledkům přiřadíme bodovou hodnotu dle Tabulky 1.

Tabulka 1 Hodnocení ukazatelů Quick Testu

Stupnice hodnocení ukazatelů					
	1	2	3	4	5
ukazatel	výborně	velmi dobře	dobře	spatně	ohrožení
Kvóta vlastního kapitálu [%]	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
Doba splácení dluhu z cash flow [rok]	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	< 12 roky	< 30 let
Rentabilita tržeb [%]	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
Rentabilita aktiv [%]	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

(Převzato z: Kislingarová E., Finanční analýza, 2005, s. 77)

Hodnocení firmy bude nyní provedeno ve třech krocích. Pro zhodnocení *finanční stability* sečteme bodové hodnoty kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu. Součet podělíme dvěma. Hodnocení *výnosové situace* provedeme součtem rentability tržeb a rentability aktiv a rovněž podělíme dvěma. Nakonec provedeme celkové hodnocení situace podniku součtem hodnot finanční stability a výnosové situace dělený dvěma. (Růčková, 2015, s.86)

2.7. SWOT Analýza

Jednou z nejčastěji využívaných metod strategického plánování je metoda Alberta S. Humphreye – SWOT analýza. SWOT je akronym z anglického originálu, počáteční písmena představují hlavní prvky analýzy (Rouse, 2019):

Strenghts – vnitřní atributy a zdroje, které podporují úspěšný výsledek;
(*silné stránky*)

Weaknesses – vnitřní atributy a zdroje, které zabraňují úspěšnému výsledku;
(*slabé stránky*)

Opportunities – externí faktory, které může organizace využít pro svůj
(*příležitosti*); prospěch;

Threats – vnější faktory, které by mohly ohrozit úspěch organizace.
(*hrozby*)

Identifikace těchto faktorů je silnou podporu pro rozhodování, neboť umožňují organizaci odhalit příležitosti k úspěchu, které nebyly v minulosti vyjádřeny nebo upozornit na hrozby dříve, než se stanou příliš zatěžujícími. Identifikované faktory jsou následně analyzovány a vyhodnoceny. (Grasseová, 2006)

Výsledek analýzy může identifikovat tržní mezery, ve kterých má podnik konkurenční výhody, ukázat směr vývoje maximalizující jeho silné stránky a upozornit na hrozby, které mohou úspěch zmařit. (Rouse, 2019)

Pro sestavení analýzy, která vychází ze stávající situace organizace, se identifikují vnitřní silné a slabé stránky (vnitřní faktory) a dále se zjišťují příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňují nebo mohou ovlivňovat (vnější faktory). Z těchto se potom vyberou ty s nejvyšším významem a důležitostí a zanesou se do SWOT matice.

SWOT matice vychází z kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami podniku. Podle faktorů s vyšší vypovídající vahou lze zjistit, v jakém kvadrantu se firma ve SWOT matici nachází. Porovnávají se vždy silné stránky se slabými a příležitosti s hrozbami.

VNITŘNÍ FAKTORY VNĚJŠÍ FAKTORY	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1..... 2 3 atd.	1..... 2 3 atd.
Příležitosti (O) 1..... 2 3 atd.	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T) 1..... 2 3 atd.	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obrázek 4 SWOT matice
(Převzato z: Grasseová, M., 2012)

Na základě čtyř kvadrantů se podniku nabízejí čtyři rozdílné vzorové situace, dle kterých se management může orientovat. (Jindra, 2012, s. 170)

SO (Strenghts and Opportunities) – Jedná se nejpříznivější kvadrant. Interní silné stránky se snoubí s externími příležitostmi. Strategie – **expanze**: Organizace může využít svých silných stránek pro uchopení příležitostí.

ST (Strenghts and Threats) – V kvadrantu se střetávají silné stránky a hrozby okolí. Externí hrozba může poškodit silnou stránku podniku. Strategie – **konfrontace**: Maximální využití silných stránek na eliminaci hrozeb. V první fázi se řeší ohrožení. Poté podnik směřuje své síly k realizaci příležitostí.

WT (Weakneses and Threats) – Nejméně příznivá situace pro podnik. Externí hrozba je schopna ohrozit existenci podniku tím, že využije jeho interních slabých stránek. Strategie – **vyhýbání**: Nejdříve je nutné stabilizovat interní zdroje, udělat ze slabých stránek silné stránky. Poté je podnik schopen zabývat se svými hrozbami. Po eliminování (vyhnutí se) ohrožení, začíná realizovat své příležitosti.

WO (Opportunities and Weakneses) – V tomto kvadrantu podnik není schopen využít externí příležitosti v důsledku interních nedostatků. Management si uvědomuje

existenci příležitostí, ale nemá dostatek nezbytných dovedností nebo zdrojů pro jejich využití. Strategie – **stabilizace**: Podnik musí nejdříve stabilizovat interní zdroje. Zásadně odstranit nedostatky a chopit se příležitostí, které trh nabízí.

Dle Aleny Hanzelkové a kol. (2013) je dobré respektovat při tvorbě analýzy následující zásady:

1. SWOT by měla být zaměřena pouze na podstatná fakta a jevy. Příliš mnoho údajů analýzu spíše komplikuje.
2. Závěry by měly být relevantní. Tedy analýza SWOT a by měla být zpracována s ohledem na cíl strategie.
3. SWOT analýza by měla obsahovat pouze fakta, která přímo týkají analyzované strategické oblasti.
4. Analýza by měla být „důvěryhodná“. Měla by být zpracována na základě důvěryhodných, prověřených faktů.
5. Analýza by měla být objektivní. Subjektivní náhled zpracovatele by měl být vyvážen objektivními vlastnostmi předmětu analýzy nebo prostředí, v němž se nachází. Toho lze dosáhnout následnou expertizou jednotlivých prvků analýzy vybranými stakeholders. Jejich názory ucelí závěry pro konečnou podobu SWOT analýzy.

Po provedení SWOT analýzy a vyhodnocení pozice kvadrantu může podnik využít jedné z výše jmenovaných strategických variant nebo zvolit některou z jejich kombinací. (Grasseová, 2012)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

V rámci ochrany osobních údajů jsou identifikační údaje o firmě pozměněné.

3.1. Profil podniku

Tabulka 2 Základní údaje analyzovaného podniku

Podnik	Smíšené zboží - Eso market
Majitel	Eva Štastná
Identifikační číslo	25025075
Právní forma	Kód 101 - Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Sídlo	334 41 Nová Ves, Zeleninová 1
Datum vzniku	10.9.1992
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE	Kód 47 - Maloobchod, kromě motorových vozidel, Kód 47.1 - Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
Kategorie podniku	Mikropodnik

(zdroj: na základě poskytnutých údajů firmou)

Výše uvedená tabulka zobrazuje základní údaje o analyzovaném podniku. Podle právní formy podnikání se jedná o fyzickou osobu podnikající na základě živnostenského oprávnění. Toto oprávnění trvá již 25 let. Dle norem Evropské unie firma spadá do kategorie „Mikropodnik“, neboť nepřesahuje hranici bilanční sumy roční rozvahy (2 mil. EUR) a zaměstnává méně než deset osob.

3.2. Zaměření podniku

Hlavní aktivitou je maloobchodní prodej potravinářského a průmyslového sortimentu denní potřeby.

Obchodní sortiment

- Potraviny - těžký koloniál, konzervované potraviny, cukroviny a čokolády, maso a masné výrobky, lahůdky, mléko a mléčné výrobky, vejce, pečivo, ovoce, zelenina
- Nápoje a alkaloidní pochutiny
- Noviny a tabákové výrobky
- Drogistické zboží denní potřeby
- Drobné zboží – hračky, papírenské zboží, upomínkové předměty

Distribuce

Zboží je nabízeno formou *samoobslužného prodeje* v prostoru o velikosti 250 m². Součástí prodejní plochy jsou i *obslužné zóny* pro úsek masa a uzenářských výrobků, zóny pokladní a vratných (zálohovaných) obalů.

Rozložení prodejní plochy vychází z pravidelného uspořádání (Grid layout)¹. Směr nákupu je určen výstavními zařízeními, jež jsou rovnoběžné s bočními stěnami. Formát uspořádání vede k maximálnímu využití plochy.

Otevírací doba

Podnik má otevřeno každý den i o víkendech.

Tabulka 3 Otevírací doba podniku

Po – Pá	6:00 – 18:00
So – Ne	7:00 – 12:00

¹ **Grid Layout** – pravidelné dispoziční řešení prodejní plochy (Dunne, 2007, s. 447)

3.3. Identifikace zákazníků

Maloobchodní jednotka uspokojuje potřeby zákazníků v obci působení i sousedních obcí. Spádová obec podniku na konci roku 2018 registrovala 649 obyvatel. Následující tabulka zobrazuje strukturu obyvatelstva dle věkových skupin a genderového rozdělení.

Struktura obyvatelstva podle pohlaví a věku

Tabulka 4 Struktura obyvatelstva podle věku

		Celkem	Muži	Ženy
Počet obyvatel		649	319	330
ve věku (let)	0-14	103	48	55
	15-64	433	216	217
	65 a více	113	55	58
Průměrný věk (let)		42,4	43,1	41,8

(zdroj: ČSÚ, 2018)

Zastoupení mužů a žen je téměř vyrovnané, nejpočetnější skupinu tvoří lidé v produktivním věku (67%), následuje skupina obyvatel v důchodovém věku (17%) a děti do 14 let (16%).

Obec zaznamenala od posledního sčítání obyvatel mírný příliv populace. Pro identifikaci zákazníků bude dále čerpáno z posledních dostupných dat o obyvatelích z archivu Českého statistického úřadu (ČSÚ). V následujících tabulkách jsou uvedené informace o obyvatelstvu v obci působení firmy, resp. o zákaznících podniku z roku 2011, kdy v obci mělo trvalé bydliště 608 obyvatel.

Struktura obyvatelstva podle pohlaví a rodinného stavu

Tabulka 5 Struktura obyvatelstva dle pohlaví a rodinného stavu

		Celkem	muži	ženy
Obyvatelstvo celkem		608	299	309
rodinný stav	svobodní, svobodné	245	132	113
	ženatí, vdané	295	147	148
	rozvedení, rozvedené	31	18	13
	vdovci, vdovy	37	2	35

(zdroj: ČSÚ, 2011)

Struktura obyvatelstva podle ekonomické aktivity

Tabulka 6 Struktura obyvatelstva dle ekonomické aktivity

			Celkem	muži	ženy
Ekonomicky aktivní celkem			285	163	122
	zaměstnaní		229	126	103
	podle postavení v zaměstnání	zaměstnanci	177	91	86
		zaměstnavatelé	4	2	2
		pracující na vlastní účet	28	22	6
	ze zaměstnaných	pracující důchodci	11	5	6
		ženy na mateřské dovolené	9	-	9
	nezaměstnaní		56	37	19
Ekonomicky neaktivní celkem			226	92	134
	nepracující důchodci		129	50	79
	žáci, studenti, učni		97	42	55
Osoby s nezjištěnou ekonomickou aktivitou			97	64	33

(zdroj ČSÚ, 2011)

Z údajů ČSÚ (2011) vyplývá, že 47% obyvatel je ekonomicky aktivních, kteří mohou vykonávat nebo vykonávají práci, 37% negenerují vlastní příjem a 16% tvoří lidé s nezjištěnou ekonomickou aktivitou.

Struktura domácností

Tabulka 7 Struktura domácností

				Celkem
Hospodařící domácnosti celkem				225
v tom	tvořené jednou rodinou			154
	v tom	úplné	bez závislých dětí	72
			se závislými dětmi	63
		neúplné	bez závislých dětí	8
			se závislými dětmi	11
	tvořené 2 a více rodinami			9
	domácnosti jednotlivců			56
	Vícečlenné nerodinné domácnosti			6

(zdroj ČSÚ, 2011)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

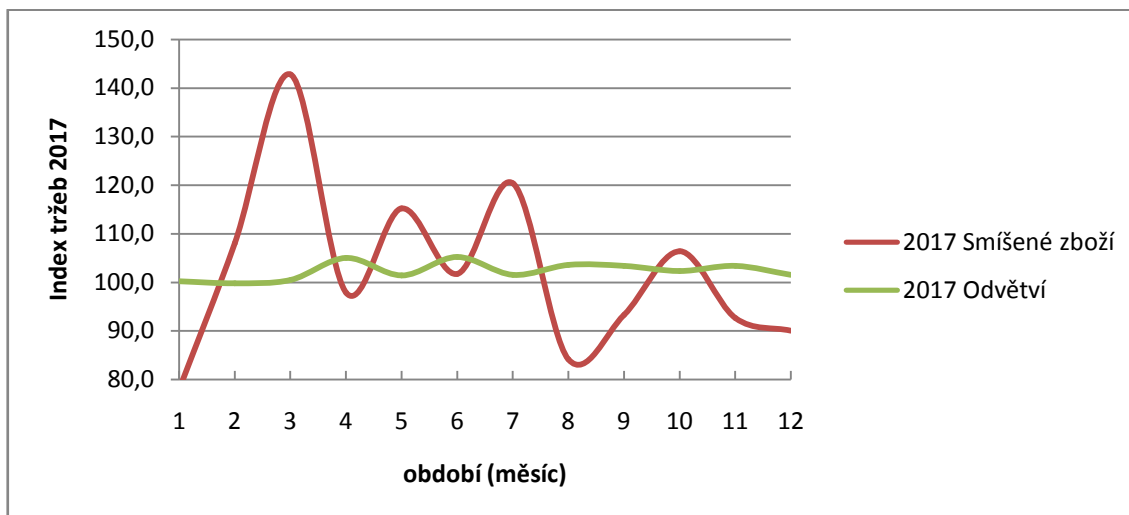
Ze struktury domácností je patrné, že početné skupiny tvoří rodiny (úplné i neúplné) se závislými dětmi a rovněž rodiny bez závislých dětí, nejméně početné jsou pak domácnosti jednotlivců.

Struktura zákazníků je tedy vysoce diverzifikovaná. Nejčetnější skupiny obyvatel tvoří:

- Obyvatelé se závislými dětmi (do 14 let) – 23% populace
- Důchodci – 23% populace
- Žáci, studenti a učni – 16% populace
- Ostatní – 38% populace
(bezdětné domácnosti mimo výše uvedených ve věku od 15 do 65 let)

3.4. Vývoj tržeb

Měsíční indexy tržeb udávají, jak se změnily tržby (zda došlo ke zvýšení nebo snížení) v porovnání se srovnávací základnou. Srovnávací základnu tvoří stejné období předchozího roku. V následujícím grafu jsou uvedeny hodnoty indexů tržeb odvětví CZ-NACE 47.11² a 47.2³. Údaje jsou v meziročním srovnání z let 2016 až 2017. Jednotkou na ose „x“ je měsíční období, řazeno leden – prosinec. Na ose „y“ jsou hodnoty indexu.



Graf 1 Srovnání vývoje tržeb 2017

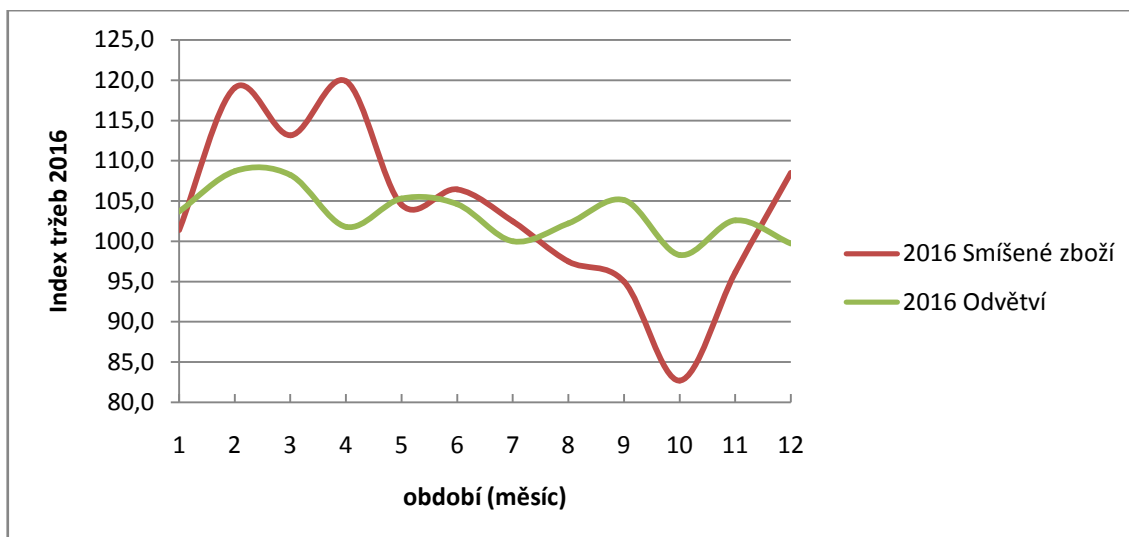
(zdroj: Česká národní banka, 2018, interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

Hodnoty grafu jsou ve stálých cenách⁴, Meziroční index SOPR = 100, tj. stejné období předchozího roku se rovná 100. Co je nad 100 (např. 105), znamená růst (o 5 %). Co je pod 100 (např. 95), znamená pokles (o 5 %) oproti stejnému období předchozího roku.

² 47.11 Maloobchod s převahou potravin, nápojů, tabákových výrobků v nespecializovaných prodejnách, zdroj: www.nace.cz

³ 47.2 Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách, zdroj: www.nace.cz

⁴ Tzn. v cenách období, které jsme prohlásili za výchozí. (Jurečka a kol. 2010, s. 116)



Graf 2 Srovnání vývoje tržeb 2016

(zdroj: Česká národní banka, 2018, interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

Výše uvedené grafy demonstrují, že atraktivním obdobím z hlediska vývoje tržeb je období jara. Měsíc leden patří (dle zkušeností majitele podniku) k méně výdělečným měsícům. V únoru a březnu tržby rostou a pokles nastává až s dubnovým příchodem velikonočních svátků. Můžeme soudit, že v tomto období, jehož vývoj se opakuje i před začínajícím školním rokem a vánočními svátky (2017), zákazníci využili slevových nabídek konkurenčních hypermarketů. Dále vidíme, výrazné zlepšení v období letních prázdnin oproti roku 2016. K situaci mohlo dojít přílivem turistů do okolí obce, neboť v blízkosti jsou přehradní nádrže a rozsáhlá síť cyklotras.

Ve srovnání s odvětvím má podnik spíše opačný vývoj.

3.5. Analýza vnějšího prostředí

Analýza obecného okolí podniku je provedena prostřednictvím metody PESTEL.

3.5.1. Metoda PESTEL

Tato metoda rozebírá hlavní faktory, které mají vliv na existenci a predikci vývoje podniku z hlediska definování příležitostí a hrozeb.

Politické faktory

Politické postoje představitelů vlády a parlamentu k podnikatelům jsou v poslední době kritizovány za jejich intenzivní zásahy do ekonomiky. Vyrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů podnikatelům komplikují zaujmout pozici při dlouhodobém strategickém plánování. Neustálé legislativní změny pak mají za následek zvýšení provozních nákladů.

- Přímé daně

Zvyšování daní se u drobných podnikatelů rovněž promítne do výstupních cen zboží. Níže jsou uvedeny přímé daně, které ovlivňují podnikatelský subjekt.

Daň z příjmů fyzických osob, stanovená zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Poplatníky jsou všechny fyzické osoby, jejichž příjmy jsou předmětem daně a kteří mají bydliště na území České republiky nebo se zde obvykle zdržují. Daňová povinnost se vztahuje na příjmy plynoucí ze zdrojů na území České republiky i ze zdrojů v zahraničí. Předmětem daně jsou příjmy: ze závislé činnosti; ze samostatné činnosti; z kapitálového majetku; příjmy z nájmu a ostatní příjmy dle § 10 zákona o daních z příjmu. Základem daně je částka, o kterou příjmy přesahují výdaje prokazatelně vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů, ve zdaňovacím období (kalendářní rok). Sazba daně z příjmů fyzických osob činí 15%. (Sbírka zákonů, 2019)

Daň z nemovitých věcí, upravena zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů. Obsahuje daň z pozemků a daň ze staveb.

Předmětem *daně z pozemků* jsou pozemky na území České republiky, v evidenci katastru nemovitostí. Pozemky zastavěné zdanitelnými stavbami se v rozsahu zastavěné plochy těchto staveb nedaní. Poplatníkem daně je vlastník pozemku. Základem daně pro

analyzovaný podnik je skutečná výměra ploch v m². Sazba daně u pozemků užívaných k podnikání nebo v souvislosti s ním činí pro podnik 5 Kč za 1 m².

Předmětem *daně ze staveb* je zdanitelná stavba nebo jednotka, kterou se pro účely daně z nemovitých věcí rozumí dokončená nebo užívaná. Poplatníkem daně ze staveb a jednotek je vlastník. Základem daně je výměra zastavěné plochy v m². Sazba daně činí pro stavbu sloužící k podnikání 10 Kč za 1 m² zastavěné plochy. Základní sazba daně se násobí koeficientem obcí. Místní koeficient je ve výši 2,0 pro obec podnikatelského subjektu. Zdaňovacím obdobím je kalendářní rok. (Sbírka zákonů, 2018) Daň z nemovitých věcí se promítne do nákladů podnikatele, pokud podniká na vlastním pozemku, ve vlastních prostorách.

Daň silniční. Předmětem daně silniční jsou motorová vozidla a jejich přípojná vozidla registrovaná v České republice a provozovaná poplatníkem daně z příjmů fyzických osob k činnosti nebo v přímé souvislosti s činností, ze kterých plynou poplatníkovi příjmy ze samostatné činnosti podle zákona upravujícího daně z příjmů. Poplatníkem daně je provozovatel vozidla, zapsán v technickém průkazu. Sazba daně se zjistí pro každé vozidlo dle údajů v technických dokladech k vozidlu (zdvihový objem motoru, počet náprav a hmotnost). Zdaňovací obdobím je kalendářní rok. (Sbírka zákonů, 2018)

- Nepřímé daně

Ministerstvo financí ukládá povinnost vést daňové účetnictví, pokud obrat firmy přesáhl za předcházející kalendářní rok částku 25 mil. Kč. Podnikatelské subjekty nezapsané v obchodním rejstříku mohou vést evidenci pro daňové účely. Pokud daňový subjekt dosáhl obratu minimálně 1 mil. Kč (za uplynulých 12 měsíců) je povinen se podle zákona o dani z přidané hodnoty (DPH) registrovat se jako plátce DPH.

Daň z přidané hodnoty (DPH). Regule DPH upřesňuje Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Sazby daně u zdanitelného plnění pak upravuje § 47. Pro podnikatele má změna sazeb DPH vliv na výši ceny nabízeného zboží konečným zákazníkům.

Od 1. ledna 2015 platí tři sazby DPH. *Základní sazba*, do které spadá veškeré zboží i služby, které nejsou vyjmenované v zákoně u snížených sazeb, činí 21 %. *První snížená sazba* činí 15 %. Touto sazbou jsou daněny potraviny včetně nápojů (vyjma alkoholu),

krmiva pro zvířata, semena, rostliny, zdravotnické prostředky a ostatní zboží uvedené v příloze č. 3 k zákonu č. 235/2004 Sb. *Druhá snížená sazba* ve výši 10 % působí na zboží uvedené v příloze zákona č.3a. Z této skupiny jsou pro podnik zajímavé položky, jimiž jsou potraviny pro malé děti, knihy a léky.

Dne 1. března 2017 došlo k přeřazení novin a časopisů ze sazby 15 % do sazby 10 %, a to novelou č. 33/2017. Podrobný popis jednotlivých položek najdeme v produktové klasifikaci CZ-CPA⁵, platné od 1. ledna 2008, respektive v aktuálním celním sazebníku.

Spotřební daň. Upravena zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů. Předmětem daně jsou vybrané výrobky vyrobené nebo dovezené na území Evropské unie. Spotřebními daněmi dle těchto výrobků jsou:

- daň z minerálních olejů,
- daň z lihu,
- daň z piva,
- daň z vína a meziproductů,
- daň z tabákových výrobků,
- daň ze zahříváných tabákových výrobků,
- daň ze surového tabáku.

Dle tiskového vyjádření vlády České republiky dojde od roku 2020 k navýšení spotřebních daní. U tabáku a tabákových výrobků se jedná o 10% navýšení, u lihovin pak o 13%. Další změnou bude omezení reklam na alkoholické nápoje a zvýšení kontroly dodržování zákazu prodeje alkoholu osobám mladším osmnácti let. (Vedralová, 2019)

- Legislativa EU: Strategie pro vnitřní trh zboží a služeb

Evropská komise reguluje strategii pro jednotný trh zboží. Cílem je odstranit překážky bránící volnému pohybu zboží a služeb v Evropské unii (EU). (Karousová, 2018)

Pokud by došlo k uvolnění regulace služeb v Evropské unii, můžeme zaznamenat snížení maloobchodních cen, zejména u potravin.

⁵ CZ-CPA je národní statistická klasifikace produkce vypracovaná na základě standardu „*Statistical Classification of Products by Activity*“. Dostupné na: www.klasifikaceprodukce.cz

Ekonomické faktory

Z hlediska maloobchodní prodejny mají ekonomické faktory vliv na změnu kupní síly.

- Nezaměstnanost v okresním městě

Nízká míra nezaměstnanosti má pozitivní vliv na příjmy domácností, které v důsledku toho budou více utrácet v obchodech. Domácnosti nebudou kupovat pouze základní potraviny, ale mohou si dopřát i další zboží a služby. Předpokladem je i menší cenová závislost, tedy spotřebitel není tolik omezen cenou zboží a je ochoten vynaložit i více prostředků ke koupi produktu. Pro obchodníky to znamená vyšší tržby.

Tabulka 8 Nezaměstnanost, počet volných pracovních míst, evidované nezaměstnané osoby v okrese

Okresní údaje / rok	2014	2015	2016	2017	2018
Evidovaní nezaměstnaní	8 362	7 174	6 406	4 989	4398
Volná místa	456	723	656	917	1459
Nezaměstnanost	10,90%	9,40%	8,50%	6,70%	5,9%

(Zdroj dat: MPSV ČR, 2014-2018, vlastní zpracování)

- Minimální mzda

Růst minimálních mezd vyvíjí tlak na obchodníky, kteří musí s nadcházejícím obdobím generovat více tržeb, které pokryjí rozdíly ve mzdách.

Měsíční minimální mzda se od 1. ledna 2019 zvýšila ze stávajících 12 200 Kč na 13 350 Kč a minimální hodinová mzda se změnila ze 73,20 Kč na 79,80 Kč. Tato částka se vztahuje k práci při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin, tzn. za plný úvazek.

Tabulka 9 Vývoj minimální měsíční mzdy od roku 2007

leden 07	srpen 13	leden 15	leden 16	leden 17	leden 18	leden 19
8 000 Kč	8 500 Kč	9 200 Kč	9 900 Kč	11 000 Kč	12 200 Kč	13 350 Kč

(zdroj: MPSV, 2019, dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>, vlastní zpracování)

Vývoj minimální mzdy má vliv na výši tzv. zaručené mzdy. Největší počet zaměstnanců podniku spadá do 3. úrovně profesní kvalifikace. Kód profesní kvalifikace: 66 001-H, profese: *Prodavač – pokladní – specialista maloobchodu*. Nejnižší úroveň zaručené

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

mzdy od roku 2019 pro výše uvedenou kvalifikaci činí 16 280 Kč za měsíc, (tj. 97,30 Kč/hod) z dřívějších 14 900 Kč (89,20 Kč/hod., při tzv. plném pracovním úvazku) v roce 2018. Meziroční navýšení činí více než 9%. (zdroj: MPSV ČR, 2019)

- Hrubé mzdy v regionu pro pozici prodavač v prodejnách

Vývoj mezd ukazuje atraktivitu odvětví a možnou hrozbu pro zaměstnavatele, pokud zaměstnanci přestoupí ke konkurenční firmě.

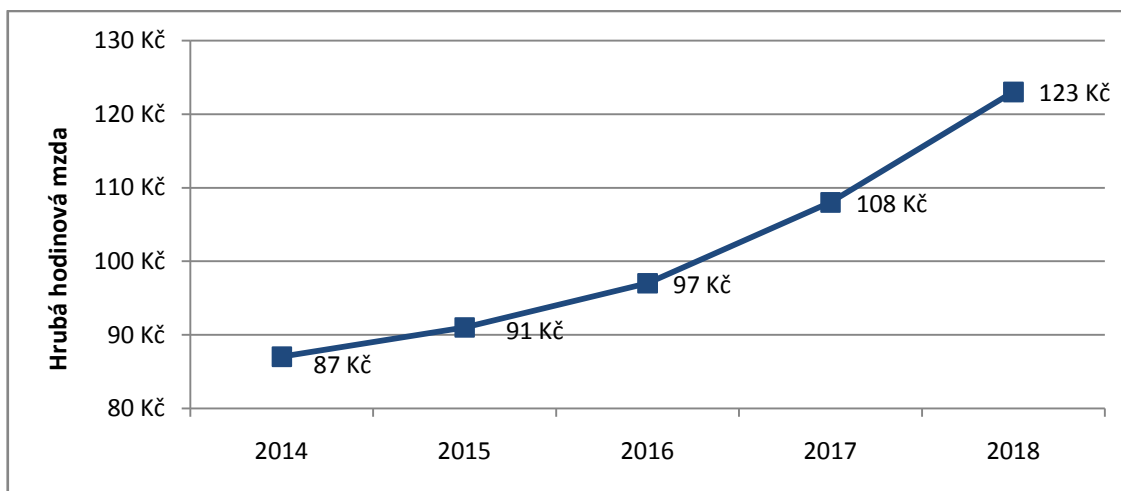
Vývoj hrubých mezd ve sledovaném regionu pro skupinu CZ-ISCO⁶ 2523: *Prodavači v prodejnách* je zobrazen v Tabulce 10. Jedná se o průměrné měsíční hodnoty z let 2014 až 2018.

Tabulka 10 Vývoj hrubých mezd v regionu – profese: Prodavač

Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018
13 923 Kč	14 592 Kč	15 567 Kč	17 294 Kč	19 740 Kč

(Zdroj dat: ISPV, 2014-2018, vlastní zpracování)

Důsledkem nedostatku pracovních sil v regionu je růst mezd. Graf 3 znázorňuje vývoj průměrné hrubé hodinové mzdy pro profesní pozici: prodavač/prodavačka v obchodě.



Graf 3 Vývoj průměrné hrubé hodinové mzdy v regionu, pro profesi prodavač - pokladní

(Zdroj dat: ISPV, 2014-2018, vlastní zpracování)

⁶ Klasifikace CZ-ISCO je národní statistická klasifikace zaměstnání vypracovaná na základě mezinárodního standardu *International Standard Classification of Occupations*. Dostupné na: www.cz-isco.cz

- Dotační program

Dotační politika kraje nabízí příspěvek na pracovní místo. Podmínkou je uzavření se zaměstnancem pracovní smlouvy. Další podmínkou je, že podíl nezaměstnanosti kraje nesmí být menší než v celé České republice. Dotace může zaměstnavatel čerpat v plné výši mzdy až po dobu 24 měsíců.

- Míra inflace

Vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen je zajímavé sledovat z hlediska očekávání změny cenové hladiny. Při poklesu míry inflace si zákazník koupí za stejný peněžní obnos více zboží a naopak.

Tabulka 11 Průměrná roční míra inflace

2014	2015	2016	2017	2018
0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %

(zdroj: ČSÚ, 2019, vlastní zpracování)

Sociální faktory

Analyzovaný podnik působí na malé vesnici s počtem obyvatel do 1000. Většinu obyvatel tvoří obyvatelstvo dojíždějící za prací a do škol v okresním městě, dále lidé v důchodovém věku, nezaměstnaní a matky na mateřské dovolené. Zákaznické skupiny jsou tradiční a rovněž poptávaný sortiment i způsob života je tradiční.

Životní styl umožňuje obyvatelům obce samozásobování potravinami. Regionální druhy ovoce (jablka, meruňky, broskve, třešně, hroznové víno) a zeleniny (brambory, rajčata, okurky, kořenová zelenina) a další produkty jako je maso, mléko a vejce si v mnoha případech lidé obstarají vlastním pěstováním plodin a chovem užitkových zvířat.

Ekonomicky aktivní obyvatelé dojíždějící do zaměstnání často dostávají zaměstnanecký bendit ve formě stravenek, které mohou uplatnit v prodejně za potraviny. Stravenkový systém vnímají majitelé obchodů negativně, protože jim razantně zvyšuje náklady. Z každé přijaté stravenky zaplatí příjemce (obchodník) provizi společnosti, která stravenky emituje. Výše provize se pohybuje u maloobchodníků v rozmezí od 5 do 7% hodnoty stravenky dle smluvních podmínek mezi společností a obchodníkem. Podle

Asociace českého tradičního obchodu (AČTO, 2019) ztráta spojená s přijímáním stravenek tvoří až 10% z tržeb (provize + administrativní poplatky + DPH ze zaplacené částky). Obliba poskytování stravenek zaměstnavateli je vysoká, neboť se na pořizovacích nákladech podílí společně se zaměstnanci a mohou je vykazovat jako daňově uznatelný náklad. Obchodníci tyto ceniny akceptují, protože chtějí přilákat zákazníky a vyrovnat se konkurenčnímu prostředí. V posledních letech se ke stravenkovému systému připojili i nadnárodní řetězce. Do té doby byli drobní obchodníci výhradními příjemci. Znamená to, že zákazníků, kteří chodili do malých prodejen utrácet své benefity, může ubývat.

Legislativní faktory

Rozlišujeme legislativu vydávanou Evropskou unií (EU) a legislativu vydávanou Českou republikou. Legislativa EU se neustále zpřísňuje, klade stále více nároků na činnost a předmět podnikání. Drobný podnikatel musí čelit zvyšujícím se požadavkům. Uplatňování této legislativy předznamenává růst nákladů. Česká legislativa je přejímaná z Evropské unie, ale národní úpravy ji mohou i zpřísnit. Negativní stránkou je častá změna legislativy, která se promítá ve složitosti pochopení. Podnikatel ovšem potřebuje správný výklad a tedy využívá externích firem pro řešení vládních požadavků, což mu způsobuje navýšení nákladů. České legislativní prostředí má charakter nízké efektivnosti vymáhání práva a vysokou byrokracii.

- Zákon o evidenci tržeb (EET)

Podnikatelé spadající do segmentu Maloobchody a velkoobchody (CZ-NACE skupina 45,46 a 47) mají povinnost od 1. Března 2017 evidovat tržby podle zákona č. 112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb (EET), ve znění pozdějších předpisů. (Zdroj: MF ČR, 2016) Od 1. března 2018 se povinnost evidovat tržby nebude vztahovat na platby kartou, a to jak prostřednictvím platebních terminálů, tak online platby přes internet. Evidence platby kartou bude dobrovolná. Poplatníci, na něž se tato povinnost doposud vztahuje, nemusí měnit nastavení svých pokladních systémů. (Zdroj: finanční správa, 2018)

- Evropské nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR)

V květnu 2018 vstoupilo v platnost evropské nařízení o ochraně osobních údajů GDPR⁷. Norma dopadá na všechny podnikatele, zaměstnávající alespoň jednoho zaměstnance. Podnikatelské subjekty musejí na své vlastní náklady zabezpečit informační údaje o zaměstnancích do uzamčených boxů, posílit hesla v informačních systémech a zajistit právní dokumentaci (souhlasy se zpracováním osobních údajů, vnitřní předpisy. (Zdroj: AMSP ČR, 2017)

- Zákon o ochraně spotřebitele

Povinnosti prodávajícího upravuje zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů, který zpracovává příslušné předpisy Evropské unie. Jedná se o povinnost prodejců zajistit spotřebitelům právo na poctivé obchodní praktiky, cenové ukazatele a etikety, poctivé reklamní sdělení, bezpečnost výrobků.

Podle § 9 je prodejce povinen informovat spotřebitele o vlastnostech prodáváných výrobků nebo charakteru poskytovaných služeb. Informace se týkají způsobu použití, údržby, nebezpečí při nesprávném použití výrobků. Prodejce je povinen zajistit informační údaje v písemné formě, v českém jazyce. Nárok na údaje o výrobcí nebo dovozci, hmotnosti, použitých materiálech je kladen v § 10. Povinnost se nevztahuje na výrobky, u nichž jsou známy obecné zkušenosti. V § 12 se zákon zmiňuje i o uvádění cenových informací. V § 13 odst. 2 zákona č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů, jsou uvedeny požadavky na poskytnuté informace o cenách při prodeji zboží. Prodejce je povinen označit zboží cenou, kterou uplatňuje v okamžiku nabídky nebo zpřístupnit údaje o ceně na viditelném místě. Cenou se předpokládá konečná cenová nabídka.

- Evropský program pro spotřebitele

Evropský program pro spotřebitele si klade za cíl v období šesti let, od roku 2014 do roku 2020, posílit bezpečnost spotřebitelů. Program zahrnuje opatření zvyšující bezpečnost v rámci potravinového řetězce, zvyšování znalosti spotřebitelských práv, lepší prosazování těchto práv, posílení postavení spotřebitele. (Kopecká, 2014)

⁷ GDPR „*General Data Protection Regulation*“, nařízení EU 2016/679 o ochraně osobních údajů.

- Povinnost vést systém kritických bodů HACCP⁸

Systém kritických bodů je zaměřen na klíčové faktory, které ovlivňují bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin v celém potravinovém řetězci. Zavedení a funkčnost systému kritických bodů v obchodní síti kontrolují inspektoři Státní zemědělské a potravinářské inspekce (SZPI).

- Zákon o prodejní době

Dne 1. října 2016 nabyl účinnosti zákon č. 223/2016 Sb., o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě, ve znění pozdějších předpisů. Zákon stanovuje zákaz obecného prodeje na prodejní ploše větší než 200 m² v sedm stanovených státních svátků (1. Leden, Velikonoční pondělí, 8. Květen, 28. Září, 28. Říjen, 25. Prosinec, 26. Prosinec) a ve Štědrý den je prodej povolen do dvanácti hodin.

Normy a legislativa upravující podmínky obchodního podnikání jsou zákon o DPH, zákon o daních z příjmu, zákoník práce, pracovní řád, občanský zákoník, obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákon o ochraně hospodářské soutěže, zákon o cenách, nařízení vlády o obchodním věstníku a zákon o České obchodní inspekci.

- Zákon o spotřebitelských soutěžích

Od roku 2017 došlo právní úpravě spotřebitelských soutěží a jejich vyjmutí ze Zákona o hazardních hrách. Nově jsou spotřebitelské soutěže vymezeny zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. (Nováková, 2017)

Provozovatelé obchodních jednotek tak mají možnost zaujmout zákazníky novým marketingovým nástrojem ve formě spotřebitelských soutěží bez právní regulace zákona o hazardních hrách. Musejí však dbát na to, aby soutěž nebyla označena za nekalou obchodní praktiku.

Ekologické faktory

V rámci ekologie musí podnik dodržovat platné zákony ČR. Zákon č. 185/2001 Sb., zákon o odpadech a o změně dalších zákonů.

Ekologický faktor pojímá i rozvoj obnovitelných zdrojů energie, např. solárních zdrojů.

⁸ **HACCP** je zkratka anglického názvu "Hazard Analysis and Critical Control Points" (analýza nebezpečí a kritické kontrolní body)

Technologické faktory

Zavádění nových technologií může prodejnu ovlivnit až sekundárně prostřednictvím technických produktů. Většinou na základě tlaků zájmových skupin. V této souvislosti bych uvedla například tlak dodavatelů na pořízení nového objednávkového software, který vyžaduje náročnější hardwarové prostředí. Vyspělejší technické zařízení a pokrok práce vždy urychlí, ale podnikatel musí počítat s vysokými pořizovacími náklady.

- Ceny energií

Ceny energií zvyšují náklady podniku a tím i cenovou nabídku zboží. Na trhu existuje mnoho zařízení, které je díky novým technologiím energeticky úspornější. Například u obchodního zařízení – mrazicí a chladicí vitríny, osvětlení.

- Dotační programy

Atraktivní jsou dotační programy Evropské unie pro obor: obchod a služby; malý a střední podnik. V současné době je otevřen *program Technologie* pro nákup výrobních strojů, zařízení, technologií, hardware a vybavení a nehmotného majetku jako software, programy, databáze apod.

- Platby platební kartou, elektronickou stravenkovou kartou

Technologie placení platební kartou snižuje podnikateli příjmy z prodeje a to odvedením provize za transakci ve výši od 2% z každé platby kartou. Provize se platí bance, která poskytla platební terminál.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

Tabulka 12 Shrnutí výsledků analýzy PESTEL

PESTEL	příležitosti	hrozby
P		Zvyšování přímých daní
		Zvyšování nepřímých daní
	Volný pohyb zboží po EU	
E		Růst mzdových nákladů
	Nízká míra nezaměstnanosti	
	Dotace na pracovní místo	
		Vývoj míry inflace – snížení hodnoty peněz, reálné zdražení
S		Úbytek kupní síly
	Dostatek pracovních sil v regionu	Samozásobování obyvatel
		Rostoucí platby stravenkami
		Zmenšování tržního podílu
T		Růst cen energií
	Dotační programy na technologie	Rostoucí poplatky za platby kartou
	Nová technická zařízení	
E		Zvyšující se nároky na likvidaci odpadu
L	Obnovitelné zdroje energie	Růst legislativní zátěže
	zákona o spotřebitelských soutěžích	Růst nákladů spojených s plněním nových požadavků
		Jednání o zavedení 5 týdnů dovolené
		Omezování prodejní doby

Pro metodu SWOT budou vhodné takové faktory, které se opakují i v Porterově analýze pěti hybných sil. Nejvíce faktorů se překrývá mezi hybnou silou konkurentů, působících na daném trhu, vyjednávací silou zákazníků. Ve výše uvedené tabulce jsou faktory tučně vyznačené.

3.6. Analýza oborového prostředí – Porterův model

Analýzou oborového okolí dle Michaela Portera bude definováno pět dynamických sil, které ovlivňují činnost podniku. Jedná se o rivalitu konkurentů v odvětví, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, tlak vyjednávací síly dodavatelů. Tlak vyjednávací síly zákazníků a hrozbu substitutů sortimentu. Z analýzy vyplyne, které faktory jsou z hlediska konkurenceschopnosti pro podnik klíčové a které jsou méně významné.

3.6.1. Konkurenti v odvětví

Hlavními konkurenty v odvětví jsou působící nadnárodní řetězce ve městě vzdáleném 20 km od obce analyzované prodejny. Jedná se o působení nizozemské korporace Ahold se dvěma hypermarkety *Albert*, německé společnosti REWE Group se supermarketem *Billa* a diskontem *Penny market* a další německé společnosti Schwarz Gruppe prostřednictvím dvou hypermarketů *Kaufland* a dvou diskontů *Lidl*.

Vlivem nadnárodních řetězců, které v posledních deseti letech zcela změnily český maloobchodní trh, konkurenceschopnost soukromých firem v odvětví klesá. Ve vzdálenosti akčního radiu do 12 km ukončily prodejní činnost tři podnikatelské subjekty působící v malých obcích s nízkou občanskou vybaveností.

Síla konkurenceschopnosti hypermarketů, supermarketů a diskontů je umocněna především těmito výhodami:

- Silný zahraniční kapitál,
- Propracovaný logistický systém,
- Systém controllingu,
- Unikátní interní software,
- Moderní technické a obchodní vybavení,
- Intenzivní propagace spojená s pozitivní image,
- Strategická poloha v centru města nebo na hlavních křižovatkách,
- Levné zboží privátních značek
- Akční cenová nabídka, často na hranici tzv. *predátorských cen*,
- Příznivé nákupní prostředí a nákupní atmosféra

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

Dalším významným konkurentem jsou *maloobchodní jednotky spotřebního družstva ve svazu COOP*. V okruhu 20 km od zkoumaného podniku působí 6 drobných prodejních jednotek, z nichž nejbližší prodejna je vzdálena pozemní komunikací do 7 km.

Konkurenční výhody prodejny družstva COOP:

- Zázemí stabilní společnosti,
- Jednotný logistický systém,
- Propagace značky televizním kanálem,
- Akční cenová nabídka zboží,
- Zboží privátní značky,
- Akceptace plateb stravenkami společností *Up, Edenred, Sodexo*,
- Platba platební kartou,
- Dobíjení kreditů mobilních telefonů,
- Služba Cashback do 3 000 Kč
- Strategické umístění prodejny u hlavní komunikace s parkovištěm.

Slabá místa blízké prodejny družstva COOP:

- Zastaralé vybavení prodejny,
- Absence bezbariérového přístupu,
- Omezená šíře nabídky zboží,
- Neohebnost nabídky sezónního zboží,
- Nekonzistentní otevírací doba.

Pojízdné prodejny představují rovněž hrozbu v odlivu zákazníků. Mezi hlavní prodejní artikly patří nabídka čerstvého masa, sezónního ovoce a zeleniny.

Rozhodujícím faktorem pro nákup zboží z *pojízdne* prodejny je cena určená přímo výrobcí a čerstvost výrobků. Naopak zákazník může být odrazen předem určenou dobou nákupu a eventuální vyprodanností zásob předešlými zákazníky.

Konkurentem na trhu je vedle kamenných obchodů i existence *internetových obchodů* nabízejících potraviny, jejichž služby jsou prozatím využívány především zákazníky větších měst a jejich okolí.

3.6.2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Podnik nečelí tvrdé konkurenci v blízkosti působiště (obec a okolí do 7 km). *Existence bariér vstupu na trh* mohou potenciální nové konkurenty odradit.

Kapitálová náročnost patří mezi zásadní překážky. Podnikatelský subjekt musí zajistit vhodné obchodní prostory, pořídit provozní zařízení (regálové systémy, výstavní chladicí a mrazicí zařízení, pokladní systémy, váhy, nářezové stroje, nákupní koše a jiné) a vybavit prodejnu sortimentní zásobou. Riziko vstupu může být viděno i v silné pozici *stávající konkurence* v obci. Dosažení úspěchu za cenu konkurenčního boje, který ale může firmu významně oslabit.

Největší hrozbou je expanze *vietnamských obchodníků* na vesnice. Od roku 2013 zaznamenává vedení podniku nárůst vietnamských podnikatelských subjektů v regionu. V blízkosti do 15 km od analyzované prodejny už během posledních pěti let vznikly dvě nové vietnamské prodejny. Doménou je otevírací doba. Obchodníci mívají často otevřeno od rána do pozdního večera a to i o víkendech nebo ve státní svátky. Možná i proto někde dokonce vytlačují z trhu českou konkurenci (Plecháček, 2016). Zároveň minimalizují náklady na provoz obchodu minimálním počtem zaměstnanců. Většinou se jedná o rodinnou firmu. Dalším faktorem úspěchu oproti jednotlivým českým obchodníkům je rozsáhlá síť českých i vietnamských dodavatelů. Za největšího dodavatele je považována společnost Makro Cash&Carry s.r.o. (Horáček, 2018, s. 67)

3.6.3. Hrozba substitutů

Potraviny jako hnací síla lidského života se těžko nahrazují. Substitut v předmětu prodeje tradičních potravin tedy neexistuje. Ovšem existuje ve formě například *hotových jídel*, které si zákazník může nakoupit a uschovat na pozdější spotřebu.

V této souvislosti dále ale uvedla substitut ve formě distribuce. Na venkově se stále drží tradice *pěstování vlastních plodin* a chovu domácích zvířat pro maso, mléko a vejce. Ačkoliv tyto aktivity nejsou na ústupu, jedná se pouze o výseč některých základních druhů potravin. Další forma změny distribuce, ke které může nastat, spočívá v existenci *farmářských trhů, pojízdných prodejen* s vybraným sortimentem a hrozba *obchodních řetězců*.

Otázkou životního stylu je i distribuční forma *internetového obchodu*. Téměř každá domácnost má časově neomezený (non-stop) přístup k nakupování potravin, nápojů a drogistického zboží přes internet. Pro lokalitu analyzované prodejny je ovšem tato forma nejméně nebezpečná.

3.6.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Prodejní sortiment si firma vybírá mezi několika na sobě nezávislými *velkoobchodními sklady* na základě jejich aktuální cenové nabídky a nabídkou zboží tzv. *přímých dodavatelů*, kteří distribuují své vlastní výrobky. Tlak vyjednávací síly dodavatelů je silný, neboť podnik není schopen diktovat podmínky obchodu. Ceny zboží, způsob platby a dodací podmínky jsou určeny dodavateli. Dodavatelé, kteří spolupracují s podnikem dlouhodobě, jsou někdy ochotni přistoupit na lepší podmínky, většinou v rámci předzásobení. Podnik získá výhodu ve formě úspor z rozsahu. Děje se tak zejména kvůli dobré platební morálce podniku.

Velkoobchodní dodavatelé

- Velkoobchod **RAPO BRNO s.r.o.**, zaujímá největší dodavatelský podíl, neboť má uzavřenou smlouvu s družstvem Eso market pro zásobování dané oblasti zbožím vyobrazeným v letácích a půlročních akcích. Velkoobchodní sklad nabízí široký sortiment potravinářského zboží, kromě čerstvých výrobků (pečivo, zelenina, maso). Privátní značkou jsou výrobky označené logem „*Česká cena*“.
- Velkoobchod **CBA NUGET s.r.o.**, nabízí kompletní sortiment potravinářského zboží včetně skupiny mléčných a masných výrobků, zeleniny a široké škály drogistického a ostatního nepotravinového zboží. Privátní značka je na výrobcích s logem „*CBA*“.
- Velkoobchod **JIP BRNO**, patří mezi dlouhodobé dodavatele široké škály potravinářského a nepotravinového zboží. Sortiment obsahuje i čerstvou zeleninu, uzenářské výrobky a maso, mléčné výrobky.

- Velkoobchod **Makro Cash&Carry ČR**, nabízející běžně dostupný sortiment známých českých a zahraničních výrobců a výrobky vlastní značky „Aro“, „Fine Life“, „H-line“, „Horeca select“, „Rioba“ a „Sigma“.

Přímí dodavatelé

Výčet přímých dodavatelských firem, jejichž vliv je rovněž silný:

Mražené výrobky:

- Eisberg
- Bidvest

Pečivo:

- Delta pekárny
- Klas Jaroměřice
- Pekárna Ivanka

Nápoje nealkoholické:

- Pepsi
- Coca cola
- Kofola
- Ondrášovka
- ZON

Nápoje alkoholické:

- Staropramen
- Budvar
- Prazdroj
- Heineken

Mléčné výrobky:

- Alimpex
- Madeta
- Accom

Maso a masné výrobky:

- MU Písek
- Schneider Food, s.r.o.
- Krásno
- Váhala
- Borotice
- Kostelecké uzeniny
- Vodňanská drůbež
- DZ Klatovy
- Beta uzeniny

Drogistické zboží:

- Solvent ČR
- CZ drogerie
- Vento drogerie
- Gobi
- Invence

Ostatní:

- Teddies Hračky
- Made Hračky
- Velkoobchod papírem
- Velkoobchod galanterie
- JK Animals
- GECO
- PNS noviny

3.6.5. Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) je v maloobchodním odvětví velice silná. Mezi stěžejní odběratele patří domácnosti. Nejvlivnější skupinu tvoří *obyvatelé dané obce*, kteří nedojíždějí za prací a *obyvatelé okolních obcí* bez obchodní jednotky. Součástí těchto skupin jsou žáci základní školy, obyvatelé v důchodovém věku, matky na mateřské dovolené, nezaměstnaní a v nejmenším zastoupení pak turisté v sezónním období (prázdniny, svátky). Obyvatelé obou obcí, kteří dojíždějí za prací do okresních měst, využívají nabídek velkých hypermarketů, kde realizují svůj nákup. Pro velké nákupy také využívají volných víkendů, kdy mohou v obchodech strávit více času a nakoupit vše potřebné. Této skupině zákazníků, víkendovou prodejní dobu podnik zaručí pouze v dopoledních hodinách. Pro ostatní zákazníky z obce, je otevírací doba vyhovující, protože navštěvují obchod téměř každý den.

Široká občanská vybavenost působí příznivě v přílivu potenciálních zákazníků do obce, kteří potřebují zajistit své primární cíle a zároveň si nakoupit. Jsou to lidé z okolních obcí, kteří využívají služeb: zdravotního střediska, České pošty, kadeřnictví, kosmetického salonu, zájmových spolků a kroužků (fotbalový klub, hasičský spolek, kreativní dílna, hudební kroužky, včelařský spolek).



Obrázek 5 Vliv zákazníků na podnik
(zdroj: dostupná a interní data, vlastní zpracování)

Zákazníci prodejny smíšeného zboží dle četnosti a vlivu kupní síly

- 1) Zákazníci s největším vlivem na podnik:
 - Zákazníci v důchodovém věku
 - Žáci základní školy
 - Ženy na mateřské dovolené
 - Zaměstnanci firem působících v obci
- 2) Zákazníci mající střední vliv na činnost podniku:
 - Obyvatelé sousedních obcí
 - Nezaměstnaní
 - Obyvatelé obce jezdící za prací do velkých měst
- 3) Zákazníci s nejmenším vlivem:
 - Turisté a obyvatelé vzdálených měst

Nejčtenější skupiny tvoří lidé s nižšími nebo středními příjmy. Jejich síla tkví v menších každodenních tj. pravidelných nákupech. Domácnosti s většími příjmy jsou v menším zastoupení, jejich nakupování není tak časté, avšak nákupy jsou vydatné a větších částek. Nejmenšího vlivu dosahují skupiny nahodilých zákazníků.

3.6.6. Výsledky analýzy Porterova modelu pěti hybných sil

Klíčové faktory pro analyzovaný podnik představují: *konkurenční síla vyplývající z rivality konkurentů v odvětví, konkurenční síla vyplývající z vyjednávací síly dodavatelů a konkurenční síla vyplývající z vyjednávací síly zákazníků.*

Tabulka 13 Výsledné faktory analýzy Porterova modelu

Pět hybných sil	Konkurenční síla	
Rivalita firem působících na daném trhu	vysoká	Silné konkurenční prostředí nadnárodních řetězců působících ve městech v dojezdné vzdálenosti od podniku.
Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	neutrální	Bariéry vstupu na trh znesnadňují malým firmám konkurovat v místě působení podniku.
Hrozba substitutů	negativní	V předmětu podnikání nejsou dostupné substituty.
Vyjednávací síla dodavatelů	vysoká	Silné pozice velkých dodavatelských firem.
Vyjednávací síla zákazníků	vysoká	Závislost podniku na kupní síle zákazníků, kteří mají velmi dobré informace o trhu, cenách zboží a konkurenci.

3.6.7. Analýza očekávání důležitých stakeholders

Významnými stakeholders pro analyzovaný podnik jsou: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři (dodavatelé a externí firmy), vláda (zahrnující orgány místní samosprávy) a konkurenti v odvětví.

Informace pro analýzu jsou získány technikou průzkumu postojů a formou interview u dostupných stakeholders. Vyhodnocení zájmových skupin a jejich vztahu k podniku proběhlo na základě konzultace s vedením podniku, jak sama firma vnímá jejich vlivnou sílu.

Výsledky analýzy jsou uvedeny v Tabulce 13, v níž jsou shrnuty očekávání, cíle a síla vlivu jednotlivých činitelů na podnik a hodnocení síly vlivu známkovým systémem. Známkový systém značí hodnoty 1 až 5. 1 – představuje největší vliv, 5 – nejmenší vliv na změny a plnění cílů v podniku.

Z výsledků je patrné, že při formulaci strategie je nutno přihlížet k především zájmům vlastníka a zákazníků. Pro tyto dvě zájmové skupiny bude k naplnění jejich cílů zapotřebí zajistit očekávání zaměstnanců a obchodních partnerů. V zájmu podniku naopak není podpořit očekávání konkurence, jejíž dosažení cílů by znamenalo zánik podniku. Působení a strategie konkurence ale podnik ovlivňuje. Orgány místní samosprávy mají z výše uvedených skupin nejmenší míru vlivu na podnik.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

Tabulka 14 Shrnutí výsledů analýzy očekávání, cílů a síly důležitých stakeholders

	OČEKÁVÁNÍ	CÍLE	SÍLA	
			PŘÍČINY SÍLY	HODNOCENÍ
Vlastník	<ul style="list-style-type: none"> - Udržení pozice na lokálním trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšování zisku - Zajištění pracovních pozic - Oslovení více zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - Postavení na trhu - Dostatečný finanční kapitál 	1
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšování mezd - Zajištění pracovních pozic 	<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšení pracovních podmínek - Udržení pracovního místa - Vyšší mzdy 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek kvalitní pracovní síly 	2
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> - Nižší ceny zboží - Široký sortiment - Příjemná nákupní atmosféra - Kvalitní zboží - Kvalitní služby 	<ul style="list-style-type: none"> - Nákup zboží za nízké ceny - Pohodlný nákup - Zvyšování kvality zboží a služeb - Rozšiřování sortimentu 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanční prostředky pro nákup zboží a fungování podniku - Nákup u konkurence 	1
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> - Snížení konkurenční schopnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšování zisku - Dosáhnout nižší cenové úrovně zboží - Získat trhy ovládané podnikem 	<ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobé působení na trhu - Přístup k finančnímu kapitálu 	3
Obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> - Rozšíření objemu dodávek - Dlouhodobá spolupráce - Zlepšení informovanosti - Výhodnější dodavatelské podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> - Maximalizace zisku - Rozšíření prodejního sortimentu - Rozšíření trhů - Udržení nízké cenové nabídky zboží 	<ul style="list-style-type: none"> - Znalost podniku a trhu - Dodavatelé zboží - Přístup ke konkurenci 	2
Vláda	<ul style="list-style-type: none"> - Udržení pracovních míst - Výnosy z daní - Zajištění nákupního zdroje pro obyvatelstvo 	<ul style="list-style-type: none"> - Vytvoření pracovních míst - Ekonomická prosperita - Zvyšování životní úrovně obyvatelstva 	<ul style="list-style-type: none"> - Legislativa - Ekonomické nástroje - Dotační programy 	4

3.7. Analýza vnitřního prostředí

Zhodnocení silných a slabých stránek podniku provedeme z výsledků analytické metody „7S“ McKinsey.

3.7.1. Analýza „7S“ McKinsley

Strategie

Strategie firmy není vědomě definovaná. Každá z výše uvedených složek strategie má však jinou míru úspěšné implementace. Cílem je udržení konkurenceschopnosti, naplňování přání a očekávání stávajících zákazníků a oslovení potenciálních nových zákazníků.

Maloobchodní jednotka zastává konzervativní stanovisko a vychází ze stávajících osvědčených metod, kdy k udržení konkurenceschopnosti bylo zapotřebí především věnovat se a naslouchat potřebám zákazníků, zajistit správný sortiment zboží ve správný čas, zabezpečit dodavatelský řetězec, informovat zaměstnance o sortimentu a plánovaných změnách, řešit operativně vzniklé situace, zpracovávat legislativní požadavky. Činnost podniku byla primárně zaměřena na plnění krátkodobých cílů. Upozaděna však byla dynamická stránka podniku, představující rozvoj podniku, vytyčení a sledování dlouhodobých cílů a maximální využití potenciálu firmy.

Struktura

Komunikace v podniku probíhá obousměrně napříč organizační hierarchií, ze všech pracovních pozic k vrcholovému managementu a naopak. Zaměstnanec na nejnižší úrovni, z hlediska pracovního zařazení, je v přímé vazbě s vedením podniku. Jedná se o jednoduchou funkční *liniovou organizační strukturu* s širokou horizontální základnou.

Zaměstnanci mají jasně definované kompetence a přebírají zodpovědnost za svěřené úseky. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří prodavačky.

Systemy

Komunikace uvnitř firmy probíhá skrze osobní sdělení a schůze. Nové metody, změny postojů se tak zaměstnanci dozví velice rychle a přesně. Podnik nevyužívá žádný online ani GSM nástroj pro interní komunikaci.

Zaměstnanci firmy jsou hlavními komunikátory mezi firmou a zákazníkem a účastníky logistického řetězce zboží. Je zde kladen důraz na loajalitu a zodpovědnost každého za vykonanou práci. Vedení dbá na to, aby byli schopni orientovat se v oblastech:

- zákaznických služeb (nabídka zboží, vyhovění požadavkům, ochota jednat, přijetí reklamace, komunikace se zákazníkem)
- provozního řádu (bezpečnostní opatření, hygiena, ochrana zdraví a životního prostředí)
- příjmu, doplňování a skladování zásob (vyskladňování zásob metodou FIFO⁹, kontrola zboží při příjmu resp. výdeji – závadnost a množství, dodržování systému HACCP, zajištění efektivního vystavení zboží, zajištění informací o ceně i dalších povinných informacích týkajících se konkrétního druhu zboží)

Povinné školení probíhá zpravidla jednou ročně nebo dle potřeb vedení. Kontrola plnění zaměstnaneckých cílů je průběžná. Vedení musí disponovat důvěrou, že se zaměstnanec vždy zachová k zákazníkovi tak, aby neohrozil dobré jméno firmy. Provozní systém je velice zaběhlý a proto se nevěnuje příliš pozornosti plánování. Některé situace se poté z důvodů nezačlenění do harmonogramu řeší operativně.

Podnikové informační systémy jsou v kompetenci vedení podniku. Jedná se o skladový, objednávkový a prodejní systém. Komunikačním systémům se zákazníkům je věnováno nejméně pozornosti. Jedná se pouze o systémy, v nichž nehraje roli přímý prodej. Tedy komunikace přes internetové stránky firmy, informační cedule a jiná reklamní sdělení.

Styl společnosti

Jedná se malý podnik, se stálou zaměstnaneckou základnou. To se odráží i na pracovním prostředí a pozitivní pracovní atmosféře. Každodenní komunikace mezi zaměstnanci a vedením tvoří pružný prostor pro včasnou reakci na nenadálé a akutní potřeby vyžadující okamžitou pozornost. Majitel podniku získává od svých zaměstnanců cenné informace v podobě zpětné vazby od zákazníků.

⁹ Metoda FIFO (First In, First Out) založená na principu vyskladňování zboží od nejstaršího data.

Spolupracovníci

Úzký kolektiv pracovníků bydlí nedaleko sídla firmy, zaměstnanci mezi sebou pěstují přátelské vztahy. To se odráží i v atmosféře na pracovišti. Stimulačními a motivačními prostředky jsou pevná složka mzdy, prémie na konci roku a zaměstnanecká sleva na prodávaném zboží. Školení pracovníků probíhá při podepsání pracovní smlouvy a bezprostředně po nástupu do zaměstnání. Další školení probíhá většinou ve spojení vyplývající z požadavků české legislativy.

Schopnosti

Podnik je umístěn ve strategicky výhodné poloze v centru obce. V blízkosti zastávky autobusové dopravy, zdravotního a kosmetického střediska.

Většina zaměstnanců pracuje v podniku více jak deset let. Během této doby se jejich schopnosti a dovednosti zdokonalili na vysokou úroveň. V podniku se velice dobře vyznají, jsou schopni systematicky využít pracovní doby pro svěřené úkoly. Komunikace mezi vedením a pracovníky je založena na vzájemném respektování a tento princip je přenesen oběma skupinami i na chování k zákazníkům. Ačkoliv obchodní a marketingová strategie není významně vypracovaná, zákazníkům podnik věnuje maximální vstřícnost a širokou nabídku sortimentu. Pod záštitou sítě maloobchodního řetězce oslovuje zákazníky letákovým sdělením s nabídkou akčního zboží na dobu dvanácti dnů.

Firemní identitu tvoří v oblasti vizuální především budova smíšeného zboží, vchod do objektu a vnitřní uspořádání prodejny. V areálu obchodu je několik nevyužitých prostor především v blízkosti vstupního prostoru a nevyužité skladovací prostory se vstupem z parkoviště. Terénní šetření odhalilo nedostatek spočívající ve slabé komunikaci podniku v obci i mimo obec, tedy absence reklamních poutačů na hlavních trasách a křižovatkách před obcí a nabídek sortimentu před vstupem do jednotky.

Technické prvky podniku vykazují známky zastaralých technologií, například u mrazících zařízení nebo v absenci automatických zařízení (automat na vratné láhve). Nabídka zboží v mrazících pultech je nejlépe viditelná po odsunutí předních skel, které jsou už provozem poničené.

Sdílené hodnoty

Vize podniku není mezi zaměstnanci příliš známa, spíše se vychází z podstaty předmětu podnikání. V rámci ekologických hodnot podnik třídí všechny vyprodukované odpady a dle jejich charakteru je předává k likvidaci. Vnímání životního prostředí je pro vedení firmy důležité. Zaměstnanci mezi sebou udržují přátelské vztahy, které jsou odrazem přívětivého pracovního i nákupního prostředí.

Tabulka 15 Hodnocení analýzy 7S

Hodnocení 7S	Schopnosti	Nedostatky
Strategie		Strategie není vědomě definovaná
		Zaměření na krátkodobé cíle
Struktura	jednoduchá organizační struktura	malý podnik
Systémy	pokladní a skladový systém	absence dlouhodobého plánování
	rychlý přenos informací	nedostatečná kontrola procesů
	schopnost okamžitě řešit problémy	zastaralé vybavení
Styl společnosti	pozitivní atmosféra	
	každodenní komunikace s personálem	
Spolupracovníci	přátelský přístup k zákazníkům	malé investice do školení personálu
	loajalita zaměstnanců	
Schopnosti	poloha podniku	malý tržní podíl
	stálost zaměstnanců	slabý marketing
	pracovní morálka zaměstnanců	nízké využití předobjednávek
	vlastní dopravní prostředky	
	pružnost	nevyužité skladovací prostory
	široký sortiment	zavřeno o víkendech od 12.hod
	akční nabídky zboží	
	dlouhodobé působení podniku	
Sdílené hodnoty		absence definování cílů

3.7.2. Kralickův Quick test

Finanční stabilita podniku bude prověřena bonitním modelem – Kralickův rychlý test.

Výsledky o podnikové stabilitě, rentabilitě, likviditě a výsledku hospodaření jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 16 Hodnoty ukazatelů Quick testu

QUICK TEST Smíšené zboží – Eso market		
období	2016	2017
Kvóta vlastního kapitálu (KVK) [%]	99,33%	99,80%
Doba splácení dluhu z cash flow [rok]	0,07	0,02
Cash flow v tržbách [%]	1,60%	3,00%
Rentabilita aktiv [%]	8,50%	12,00%

(vlastní výpočet)

Zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů mohou nyní na základě bodovací stupnice (1-5), kde 1 znamená nejlepší výsledky a 5 negativní, vyhodnotit.

Tabulka 17. Závěrečné hodnocení Quick testu

Hodnocení				
ukazatel	2016	stav	2017	stav
Kvóta vlastního kapitálu (KVK) [%]	> 30%	Výborný (1)	> 30%	Výborný (1)
Doba splácení dluhu z Cash flow [rok]	< 3 roky	Výborný (1)	< 3 roky	Výborný (1)
Cash flow v tržbách [%]	> 0 %	Špatný (4)	> 0 %	Špatný (4)
Rentabilita aktiv [%]	> 8 %	Dobrý (3)	> 12 %	Velmi dobrý (2)
Celkové hodnocení	2,25		2,00	

(vlastní výpočet)

Výsledky analýzy značí dobrý stav firemní bonity.

Kvóta vlastního kapitálu poměřující výši vlastního kapitálu na celkovém kapitálu ukazuje vysokou finanční nezávislost podniku. Podnik nemá žádné dlouhodobé závazky vůči ostatním firmám a splatnost stávajících závazků je do jednoho roku, jedná se tedy o

závazky krátkodobé. Hodnocení finanční stability je kladné. Dle aritmetického průměru je známka 1.

Výnosová situace podniku je dle aritmetického průměru hodnocena známkou 3,25. Cash-flow v procentech na podnikovém výkonu je podprůměrných hodnot, ale vzhledem k oboru podnikání je výsledek nepřekvapující. Rentabilita aktiv měla v roce 2017 (podobně jako Cash flow) stoupající charakter.

<div style="text-align: center;"> <p>Vnitřní faktory</p> <p>Vnější faktory</p> </div>	<p>SILNÉ STRÁNKY (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> Široký sortiment Orientace na zákazníka Poloha prodejny Finanční zdraví Pozitivní přístup ke změnám Dobré vztahy s dodavateli Pokladní a skladový systém Disponování dopravními prostředky 	<p>SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> Nedefinovaná strategie Krátkodobé cíle Malý tržní podíl Podprůměrný marketing Slabý konkurent v cenovém boji Malé investice do školení a rozvoje personálu Zastaralé vybavení Nízké využití předobjednávek Nevyužité skladovací prostory
	<p>PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> Orientace na zákaznické segmenty Nalézání tržních mezer Změna zákona o spotřebitelské soutěži Dotační programy na zaměstnance Nové technologie a technická zařízení 	<div> <p>SO strategie „využití“</p> <ul style="list-style-type: none"> Využití všech silných stránek pro rozšíření prodeje pomocí internetové a telefonické nabídky Sponzoring místních zájmových spolků </div> <div> <p>WO strategie „hledání“</p> <ul style="list-style-type: none"> Orientace na dětské zákazníky Plánování sezónních nabídek sortimentu s možností předobjednávek Nové služby „zásilkovny“ Pořádání potřebitelských soutěží pro své zákazníky Obnova zastaralých provozních zařízení Využití dotací pro zřízení nového pracovního místa </div>
<p>HROZBY (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> Úbytek kupní síly Růst daňového zatížení Rosoutcí síla konkurence Samozásobování obyvatel Růst plateb stravenkami Růst administrativní zátěže Růst cen energií Schválení nové legislativy zvyšující nároky na provoz 	<p>ST strategie „konfrontace“</p> <ul style="list-style-type: none"> Využití dobrých vztahů s dodavateli pro vyjednání lepších dodavatelskoobdobratelských podmínek 	<p>WT strategie „vyhýbání“</p> <ul style="list-style-type: none"> Odstanění slabé stránky podprůměrného marketingu k posílení vědomí o firmě

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1. Strategie a cíle firmy

Podnik nemá jasně definovanou strategii, proto je důležité, aby vedení na základě svého poslání zvolilo žádoucí představu budoucího cílového stavu, ke kterému budou všechny prvky podniku směřovat. Přičemž je důležité, aby při definování dlouhodobých cílů byly splněny všechny prvky pravidla SMART a při formulaci strategie, pak byly primárně naplněny vedle očekávání vlastníka i očekávání zákazníků.

Jestliže strategii podniku bude *dlouhodobé udržování a vylepšování souboru maloobchodních činností směřující k posílení pozice na trhu a maximalizaci zisku*, zahrnující dlouhodobý záměr zdokonalit komunikaci se zákazníky, vytvářet příjemnou nákupní atmosféru, rozšiřovat nabídku zboží a služeb, zajišťovat školení a dobré pracovní podmínky pro své zaměstnance, posilovat dobré vztahy s dodavateli a pracovat na usnadnění a vylepšování činností v kompetenci vedení podniku v rámci komplexního manažerského rozhodování, pak navrhuji zvážit následující strategii.

4.2. Návrh strategie

Pro analyzovaný podnik doporučuji strategii vyplývající z výsledku SWOT analýzy v kvadrantu **WO (Weaknesses and Opportunities)**. Strategie spočívá maximálním využití příležitostí a potlačení slabých stránek. Na základě toho principu jsou stanoveny návrhy zlepšení stavu podniku.

4.2.1. Orientace na dětské zákazníky

V obci podniku působí mateřská i základní škola, to značí o velké příležitosti věnovat pozornost právě skupině dětských zákazníků. Děti navíc většinou chodí nakupovat s rodiči a tak jakýkoliv důvod pro návštěvu prodejny s dětmi přivede i další potencionální zákazníky. Jiným pohledem je výchova budoucích aktivních zákazníků, kteří se do podniku budou rádi vracet na základě předešlé pozitivní zkušenosti, dětského zážitku nebo vzpomínek.

- Zmrzlinový stánek

Kopečková zmrzlina je oblíbená snad u všech dětí i dospělých, zvláště když si mohou vybrat a každý den ochutnávat jinou příchuť. Je sladkým a osvěžujícím lákadlem, které nestojí mnoho kapesného a zároveň je zpestřením každého slunečného dne.

Náklady na pořízení stánku jsou téměř nulové. Zmrzlinový pult s chladícími vanami zdarma na sezónu dokáže zajistit významný dodavatel mraženého zboží i s mohutným slunečníkem a propagačními materiály v podobě stojanů typu „A“, vlajek, plakátů, mincovníku a triček pro obsluhu. Podmínkou je výhradní odběr zmrzlinových směsí. Tyto směsi je ale také možné libovolně dochucovat polevou nebo zdobit ovocem, dle přání zákazníka. Provozní náklady spočívají v brigádnické pracovní síle, elektrické energii na provoz mrazící vitríny a nákladů na pořízení zmrzlinových směsí, oplatkových kornoutků a ubrousků. Náklady na směs v levných produktových řadách se pohybují od 8 Kč bez DPH za porci zmrzliny (údaj od obchodního zástupce firmy), náklady na kornoutek s návlekm jsou od 0,70 Kč bez DPH (údaj z ceníku velkoskladu), náklady na zmrzlinové ubrousky jsou zanedbatelné, pokud se použijí kornouty s návlekm. Náklady na pracovní sílu se mohou pohybovat do 100 Kč/hod. Předpokladem je otevírací doba stánku v odpoledních hodinách. Kopeček zmrzliny by se tedy mohl prodávat kolem dvaceti korun.

Z hlediska kontrolních orgánů: v rámci hygienické bezpečnosti prodejce musí zajistit přístup k vodě (např. kanystr s kohoutkem na mytí rukou a kanystr s pitnou vodou), vypracovat systém kritických kontrolních bodů HACCP o nakládání se směsí a dodržování potravinářského řetězce a zaznamenávat o denní teploty ve vitríně. Obsluha potřebuje Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství.

Faktorem úspěchu je příjemná pracovní síla, které se děti nebudou bát, ale naopak se budou na setkání těšit. Dále záleží na umístění stánku, který sice není náročný na prostor, ale musí být vidět i pro projíždějící auta a cyklisty. Vhodným místem se jeví prostor před prodejní budovou, neboť obchod je situován v centru obce. Neméně důležitými jsou také cedule u škol, na křižovatkách a před obcí odkazující na stánkový prodej zmrzliny.

- Stánek s palačinkami a vaflemi

Obdobně jako u návrhu zmrzlinového stánku, existují další varianty jak zaujmout dětské zákazníky zvláště ve dnech, kdy počasí nevychází podle představ prodejce. V takovém případě může být výhodná pozice stánku se zmrzlinou obměněna stánkem s vaflemi či palačinkami. Vzhledem k náročnosti příprav bych majiteli prodejny doporučila uvolnit vhodné místo na stánek v areálu podniku (například v blízkosti parkoviště), kde není možnost zřídit další parkovací místo například z terénních důvodů. Stánek může být z konstrukčně lepších materiálů se zastřešením.

Variant provedení je mnoho, od levných prodejních stánků (viz příloha č. 1) v různých barevných provedeních, jejichž pořizovací cena je od 3 850 Kč s DPH po dřevěné prodejní domky s pultem v ceně 15 990 Kč s DPH. (viz příloha č. 2) Stánek v areálu může nabídnout více služeb, například horké nápoje pro maminky. Pořizovací náklady kávovaru jsou různé, kvalitní stojí desetitisíce korun. Pakliže obsluhou bude opět brigádnická pracovní síla, nikoli školený barista, postačí i levný kávovar. Levný z řad kapslových kávovarů, ale s dobrým hodnocením je např. energeticky nenáročný kávovar Caffissimo Tuttocaffe¹⁰ v ceně 1 599 Kč. Cena jedné kapsle Tchibo¹¹ činí 7,90 Kč s DPH. Palačinkovač Tristar¹² v ceně 963 Kč, Vaflovač Tristar¹³ v ceně 699 Kč s DPH. Palačinková směs a směs na vafle stojí 1 kg za 52 Kč bez DPH (údaj z ceníku velkoskladu), spotřební materiál (tácek papírový¹⁴ za 2,05 Kč bez DPH, ubrousek¹⁵ za 0,20 Kč bez DPH, kelímek papírový¹⁶ na horké nápoje v ceně 2,31 Kč bez DPH). Odměna pracovní síle může činit 100 Kč/hod. Ceny palačinek, vaflí a nápojů bych stanovila kolem hodnoty 35 Kč.

Z hygienického hlediska platí nutnost vypracovat systém kritických bodů HACCP o dodržování potravinářského řetězce a sanitační program. Nutnost přípojky vodovodního řádu – přístup je možný z vnějších prostor areálu. Obsluha musí disponovat Zdravotním průkazem pracovníka v potravinářství.

¹⁰ Zdroj: www.vsevyhodne.cz

¹¹ Zdroj: www.vsevyhodne.cz, ceny se vztahují k datu publikace

¹² Zdroj: www.datart.cz, ceny se vztahují k datu publikace

¹³ Zdroj: www.datart.cz, ceny se vztahují k datu publikace

¹⁴ Zdroj: www.papermax.cz, ceny se vztahují k datu publikace

¹⁵ Zdroj: www.papermax.cz, ceny se vztahují k datu publikace

¹⁶ Zdroj: www.dobreobaly.cz, ceny se vztahují k datu publikace

Doplňkem mohou být instalované dětské herní aktivity v podobě např. křídových tabulí a interaktivních stěn nebo možnost zapůjčení dětských knížek, které by děti zabavili a celý zážitek jim zpříjemnili. Tím budou spokojené i maminky a budou se s dětmi rády vracet. Maximální uspokojení prodejce z celé investice, může být naplněno nákupem hračkářského sortimentu zákazníky v prodejně (bublifuky, autíčka, nafukovací hračky, omalovánky a další).

- Sledování zájmu dětí

Podnik by měl sledovat aktuální dění ve světě dětí. Jaké dětské filmy právě běží v kinech, jaké pohádky a pohádkové postavičky děti právě nejvíce zajímají. Průzkum nemusí být náročný, stačí prolistovat dětské časopisy, které pravidelně přicházejí na pult obchodu, zeptat se nakupujících maminek nebo přímo samotných dětí. Na základě zjištění popsat levnější zboží u dodavatelů hraček se zjištěnou tematikou. Může se jednat o samolepky, potisky, trička, ručníky, hrníčky, figurky, karty a podobné. Děti si budou pamatovat, že v obchodě seženou, co potřebují.

4.2.2. Plánování sezónních nabídek zboží s možností předobjednávky

Cílem návrhu je vytvořit harmonogram nabídky sezónního sortimentu s možností objednávek určitého druhu zboží. Nutností je včasné informování zákazníků o jaký druh zboží se jedná, do kdy mohou zadávat objednávky a jaká bude cena zboží. Výsledkem bude posílení nabídky sortimentu a minimalizace rizika zůstatku nevyžádaných zásob. Sezónní zboží bych doporučila zajistit 2 měsíce dopředu, vzhledem k charakteru zboží. Pro předobjednávky záleží na předmětu zboží. Zboží čerstvé povahy (zákusky) může mít zákazník možnost už objednat 2-3 týdny před plánovaným dnem dodání (př. na posvícení objednávka máslových trubiček), podnik objednává zboží od dodavatele až v nejpozději možný termín určený dodavatelem. Dodavatel musí být informován o nezvykle velké objednávce. Průmyslové (nepotravinářského) zboží (zemina 75 L), a zboží od velkododavatelů se může objednat, jakmile vznikne požadavek zákazníka. Ostatní zboží v rámci sezóny (př. kapři na Vánoce) až s hromadnou objednávkou dle termínu dodavatele.

Jarní období

S příchodem jarního období je vhodné nabízet sazenice, květiny na zahrádky a pokojové květiny, balkonové květiny, dřeviny. V únoru by neměl prodejce zapomenout na oslavy Svátku svatého Valentýna a mít nachystané zboží se zamilovanou tematikou, dále je dobré připravit se na Den matek, Mezinárodní den žen, Den učitelů v ČR.

Pro předobjednávky: rostliny dražších povah (citrusy, vinné révy, speciální odrůdy – př. Rakytíku a jiné), truhlíky a květináče podle barev a rozměrů. Na velikonoční svátky jsou vhodné různé druhy zákusků a dortů, chlebičků, velikonočních beránků a pečiva.

Letní období

V letním období je dobré myslet na Mezinárodní den dětí a dát více prostoru cukrovinkám v sortimentu. Zákazníci v létě mohou poptávat doplňky k bazénové technice, pH testery vody, chlorové tablety. Nafukovací hračky do vody, pumpičky, míče, příslušenství pro cyklisty, baterky, hračky na písek, pruty na opékání uzenin, potřeby na grilování. Předobjednávky: maso na grilování a zboží větší povahy (pískoviště).

Podzimní období

Se školním rokem roste poptávka po školních potřebách, bačkorách, ubrusech do lavic. Vhodné je předzásobení potřebami pro zavařování, pro sklizeň ovoce a zeleniny, podzimní dekorace.

Předobjednávky: Zavařovací hrnce, teploměry, hřbitovní vazby a kytice větších rozměrů.

Zimní období

Zimní období je příznivé pro prodej vánočních dekorací, adventních věnců a svíček, pomůcek na pečení, úklidových prostředků a pomůcek, balícího sortimentu, dárkových předmětů. Předobjednávky: vánoční cukroví, vánoční paštiky, kapři.

Oslavy

Možnost objednat ze široké nabídky zákusků, sladkých i aspikových dortů, chlebičků, soudky různých velikostí a druhů piv (někteří dodavatelé zapůjčují i výčepní a chladicí techniku), vystřelovací konfety, párty doplňky (např. balónky nadměrných rozměrů). Dále může být v nabídce vyhotovení dárkového koše v různých cenových relacích a poukaz na nákup zboží v určité hodnotě. (viz příloha č. 3)

4.2.3. Pořádání spotřebitelských soutěží

Pro zvýšení prodeje doporučuji zahrnout strategii spotřebitelské soutěže. Ze sortimentu vedení může vybrat několik předmětů z kosmetického a drogistického zboží nebo domácích potřeb, které je výhodné poskytnout jako předměty výhry, například z důvodů blížící se doby expirace. Použít se mohou i merchandisingové předměty od dodavatelů a vytvořit škálu tzv. tomboly. Velké soutěže navrhuji uspořádat v období Vánoc. V daném období si mohou zákazníci za nákup v určené hodnotě (př. 500 Kč a výše) vylosovat označený los s číslem odkazující na konkrétní předmět výhry.

Další formou provedení může být vyhlášení jednoho předmětu v rámci měsíce – například bedna s pivy. Zákazníci mohou vhazovat své podepsané účtenky s částkou přesahující určitou sumu nákupu (př. v hodnotě 100 Kč a více) do zapečetěné slosovací nádoby a na konci měsíce se vyhlásí výherce.

Pro úspěch soutěží je důležité stanovit jednoduchá pravidla a transparentnost při losování. Také je důležitá marketingová propagace v podobě plakátů nebo nápisů na informačních tabulích. Soutěží by nemělo být příliš mnoho, aby zákazníka neobtěžovali, ale naopak motivovali k nákupu.

4.2.4. Obnova provozních zařízení

Zastaralé technické zařízení je nákladovou zátěží. Podniku doporučuji obměnit technické vybavení – mrazicí pulty. Prodej mrazících výrobků se zefektivní, pokud zákazníci budou mít lepší přehled o sortimentu. Navrhuji oslovit několik distributorů obchodní techniky, kteří jsou schopni zajistit i údržbu a pozáruční servis.

Pro ilustraci navrhuji pořízení přístěnné vitríny KEOS MOD-C¹⁷ v pořizovací ceně 104 533 Kč bez DPH nebo mrazicí vanu JUSTINE v ceně 97 999 Kč¹⁸ bez DPH. (viz příloha č. 4). Při současné výnosnosti z mraženého zboží je návratnost odhadována do dvou let od pořízení. Vzhledem k zefektivnění výstavního zařízení by prognóza mohla být ještě více pozitivní.

4.2.5. Nabídka služeb „zásilkovny“

Jedná se o službu zákazníkům ve formě zřízení výdejního místa zásilkových služeb tzv. „Zásilkovna“. Prodej zboží po internetu neustále roste, do logistického řetězce se mohou zapojit i kamenné obchody. Pro zákazníky je to další důvod, proč prodejnu navštívit a podnik má z každé vydané zásilky provizi. Navíc se adresa prodejny objeví na stránkách více než 20 000 e-shopů. (Kratochvílová, 2018, s. 5)

Partnerským prodejnám firma poskytne veškeré nutné technické zázemí (čtečky a tiskárny) a zaškolení. Zásilková firma požaduje parkoviště, prostory pro skladování a přístup na internet. Zákazník bude spokojený, protože ušetří na poštovné až 20 Kč, nemusí čekat na zásilku doma nebo být v daný den na smluveném místě, o doručení zásilky na výdejní místo je informován prostřednictvím sms zprávy.

4.2.6. Zřízení nového pracovního místa a prodloužení otevírací doby

Využitím dotační politiky Ministerstva práce a sociálních věcí se podnik může ucházet o příspěvek na vytvoření pracovního místa. Podmínkou je uzavření pracovní smlouvy a předpoklad, že podíl nezaměstnanosti kraje nebude nižší než podíl nezaměstnanosti celorepublikový. Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí podíl kraje dosáhl

¹⁷ Zdroj: www.fastro.cz, ceny se vztahují k datu publikace

¹⁸ Zdroj: www.fastro.cz, ceny se vztahují k datu publikace

poslední dubnový den 2019 výše 3,41% a byl tak třetí nejvyšší ve srovnání s ostatními kraji. V témže měsíci bylo evidováno 24 901 dosažitelných uchazečů o zaměstnání. Celostátní průměr činí 2,75%. (ČSÚ, 2019)

Podniku by další pracovní síly byly přínosem pro urychlení provozu a majitel by mohl zvážit i prodloužení pracovní doby v letních měsících, kdy do obce zavítá více turistů. Mohlo by se jednat o prodloužení otevírací doby o víkendech do 18:00 hod. Pro cyklisty, chataře, chalupáře, ale i obyvatele obce, kteří si nestihli na večer koupit dostatek špekáčků, nebo jim došel chléb, se může prodloužení prodejní doby velice zamlouvat.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat obchod smíšeným zbožím na základě vybraných metod strategické a ekonomické analýzy. Na základě odborných teoretických východisek byla naplněna podstata PESTEL analýzy, která definovala vhodné příležitosti a upozornila na narůstající hrozby pro podnik z vnějšího obecného okolí. Porterova analýza pěti konkurenčních sil představila nejsilnější konkurenční vlivy, kterým podnik čelí v rámci oborového okolí. Dále byli identifikováni důležití stakeholders, jejich cíle, očekávání a míra síly působení na podnik. Pro vnitřní prostředí podniku bylo užito metody „7S“ faktorů firmy McKinsey. Tato metoda odhalila schopnosti i nedostatky podniku, které by mohl podnik využít pro zlepšení své situace. Rámec analýz uzavřel bonitní model Kralickova Quick Testu, který informoval o dobré finanční stabilitě podniku. Významné faktory všech analýz byly sumarizovány v matici SWOT analýzy.

Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že podnik čelí nemalým hrozbám, které se velice těžko ovlivňují nebo se z pozice firmy nedají změnit vůbec. Na druhou stranu podnik disponuje širokou škálou silných stránek, které jsou mu oporou v konkurenčním boji, a díky kterým neztratil svůj podíl na trhu. SWOT analýza také ukázala možnou cestu, kterou bych podniku doporučila. Jedná se o strategii „hledání“, využívající příležitosti vnějšího okolí. Naplněním jejich podstaty podnik zároveň eliminuje své slabé stránky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Odborná literatura

BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria Publishing, 1994, 880 s. ISBN 80-856-0555-4.

CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. Retail Management. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 416 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

DUNNE, Patrick M. a Robert F. LUSCH. *Retailing*. 6. vydání. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008, 576 s. ISBN 978-0-324-36279-4.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 2012. Akademická řada. ISBN 978-80-904661-6-6.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Praha: Albatros media, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena. KEŘKOVSKÝ, Miroslav. MATHAUSER, Milan. VALSA, Ondřej. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JINDRA, Jaroslav a Romana M. MICHALÍKOVÁ. *Pedagog = manažer?: Výukový materiál k Funkčnímu studiu – informace, metody*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-27-1.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.

JUREČKA, Václav a kol. *Makroekonomie*. Praha: Tiskárna Protisk, 2010. 332 s. ISBN 978-80-247-3258-9

KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-1799-030
- KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-7261-161-4.
- KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření*, Přeložil Josef Spal. Praha: Linde, 1993. New business line. ISBN 80-85647-11-7.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. New York: Free Press, 1980.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 978-807-1793-670.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. s. 300. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- SYNEK, Miloslav. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- SYNEK, Miloslav. KOPKÁNĚ, Heřman. KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Tiskárny Havlíčkův Brod, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Legislativní literatura

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 2019. ISBN 978-80-7488-346-0.

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých, věcí ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 2018. ISBN 978-80-7488-302-6

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 2018. ISBN 978-80-7488-302-6

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 2018. ISBN 978-80-7488-302-6

Články, databáze, periodikum

AMSP ČR aktualizuje změny pro podnikatele v roce 2018. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. Praha: AMSP ČR, 2017 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://amsp.cz/amsp-cr-aktualizuje-zmeny-pro-podnikatele-v-roce-2018/>

COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Official Journal of the European Union: C(2003) 1422 [online]. Luxembourg: The Publications Office of the European Union, 2003, L 124, 36-41 [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>

ČSÚ. Spotřeba potravin - 2016 [online]. Praha: Český statistický úřad (ČSÚ), 2017 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2016>

EET [online]. Praha: Finanční správa ČR, 2018, 19.1.2018 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/novinky/2018/EET-vetsina-povinnosti-zustava-v-platnosti-9006>

GRASSEOVÁ, Monika. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie. 2006, 2, s. 48-55. Dostupný také z WWW: <<http://www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6510>>

Hlavní makroekonomické údaje [online]. Praha: Český statistický úřad (ČSÚ), 2018, 2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

HORÁČEK, Jiří. Vietnamský maloobchod jako součást problematiky nemetropolitních oblastí Česka. Praha, 2018, 112 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Doc. RNDr. Zdeněk Čermák, CSc.

Inflace. Český statistický úřad [online]. Praha, , 1 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

KAROUSOVÁ, Iveta. Ochrana spotřebitele. Euroskop [online]. Praha: Vláda české republiky, 2018, 2018 [cit. 2018-08-12]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9047/30754/clanek/podari-se-eu-dokoncit-strategii-pro-jednotny-trh-v-roce-2018/>

KOPECKÁ, Hana. Ochrana spotřebitele. Euroskop [online]. Praha: Vláda české republiky, 2018, 2014 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8969/sekce/ochrana-spotrebitele/>

KRATOCHVÍLOVÁ. Výdejna zásilek. Váš Obchod. Praha, 2018, jaro 2018, 24.

Mikropodniky, malé a střední podniky – definice EU: Příloha VI. Zpravodaj Odborné vzdělávání v zahraničí [online]. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2003, 20. listopadu 2003, 2003(11), 16 [cit. 2017-10-18]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2003/Zp0311a.pdf>

Mzdová sféra ČR: Regionální statistika ceny práce. Informační systém o průměrném výdělku [online]. TREXIMA, spol. s r.o, 2019, březen 2019, , 1 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 567/2006 Sb o minimální mzdě. MPSV [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019, , 1 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31799/NV_567_2006__UZ_-_1_1_19_.pdf

NOVÁKOVÁ, Karolína. Nová úprava spotřebitelských soutěží. Epravo.cz [online]. Praha: Epravo.cz, 2017, únor 2017, 1999-2019, 1 [cit. 2019-05-09]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nova-uprava-spotrebitelskych-soutezi-105164.html>

PLECHÁČEK, Václav. Na Královéhradecku přibývají vietnamské prodejny. Někde vytlačují české obchodníky. IROZHLAS [online]. Praha, 2016, 1 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/regiony/na-kralovehradecku-pribyvaji-vietnamske-prodejny-nekde-vytlacuji-ceske-obchodniky_201604070817_kwinklerova

Priority českého nezávislého obchodu pro rok 2019. AČTO [online]. Asociace českého tradičního obchodu, 2019, leden 2019, , 1 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.acto.cz/aktuality/priority-ceskeho-nezavisleho-obchodu-pro-rok-2019>

Přehled o vývoji částek minimální mzdy. MPSV [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019, , 1 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

Regionální statistika ceny práce [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV ČR), 2018 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>

ROUSE, Margaret. SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis). SearchCIO.com [online]. TechTarget, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://searchcio.techtarget.com/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis>

Sbírka zákonů č. 286 / 2017: NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 286/2017 Sb. kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, In.: Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o, 2017, ročník 2017, s. 2. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=286&r=2017>

Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska: Nezaměstnanost v krajích a okresech (od 1.3.2014). MPSV ČR [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018, , 1 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?_piref37_240429_37_240428_240428.next_page=%2Findex.do&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=20000000000019&_piref37_240429_37_240428_240428.statsk=0&_piref37_240429_37_240428_240428.send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=20000000000110&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=L&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2018&ok=Vybrat

TREXLER, Jiří. Spotřebitelské ceny šly vloni nahoru. Statistika a my [online]. Český statistický úřad (ČSÚ), 2018 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2018/04/spotrebitelske-ceny-sly-vloni-nahoru/>

Tržby v maloobchodě: Databáze agregovaných časových řad ARAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=54049&p_uka=5&p_strid=ACIAA&p_od=200101&p_do=201802&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C

VEDRALOVÁ, Jarmila. Tiskové vyjádření k návrhu zvýšení spotřební daně u cigaret, tabáku a vybraných hazardních her. Vláda České republiky [online]. 2019,1 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/protidrogova-politika/media/tiskove-vyjadreni-k-navrhu-zvyseni-spotrebni-dane-u-cigaret--tabaku-a-vybranych-hazardnich-her-172889/>

Zákon č. 112/2016 Sb., O evidenci tržeb, ve znění pozdějších předpisů. Ministerstvo financí ČR [online]. MF ČR, 2016 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2016/zakon-c-112-2016-sb-26768>

Zaměstnanost, nezaměstnanost. Český statistický úřad (ČSÚ)[online]. Praha, 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>

Seznam Tabulek

Tabulka 1 Hodnocení ukazatelů Quick Testu

Tabulka 2 Základní údaje analyzovaného podniku

Tabulka 3 Otevírací doba podniku

Tabulka 4 Struktura obyvatelstva podle věku

Tabulka 5 Struktura obyvatelstva dle pohlaví a rodinného stavu

Tabulka 6 Struktura obyvatelstva dle ekonomické aktivity

Tabulka 7 Struktura domácností

Tabulka 8 Nezaměstnanost, počet volných pracovních míst, evidované nezaměstnané osoby v okrese

Tabulka 9 Vývoj minimální měsíční mzdy od roku 2007

Tabulka 10 Vývoj hrubých mezd v regionu – profese: Prodavač

Tabulka 11 Průměrná roční míra inflace

Tabulka 12 Shrnutí výsledků analýzy PESTEL

Tabulka 13 Výsledné faktory analýzy Porterova modelu

Tabulka 14 Shrnutí výsledů analýzy očekávání, cílů a síly důležitých stakeholders

Tabulka 15 Hodnocení analýzy 7S

Tabulka 16 Hodnoty ukazatelů Quick testu

Tabulka 17 . Závěrečné hodnocení Quick testu

Tabulka 18 SWOT matice

Seznam grafů

Graf 1 Srovnání vývoje tržeb 2017 (zdroj: Česká národní banka, 2018, interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

Graf 2 Srovnání vývoje tržeb 2016 (zdroj: Česká národní banka, 2018, interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

Graf 3 Vývoj průměrné hrubé hodinové mzdy v regionu, pro profesi prodavač - pokladní

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategická analýza (Zdroj: Sedláčková, 2004, s. 10, vlastní úprava)

Obrázek 2 Porterův model pěti hybných sil (zdroj: Porter, 1980, vlastní úprava)

Obrázek 3 Rámec „7S“ firmy MCKinsey (Převzato z: Mallya, 2007, s. 73 vlastní zpracování)

Obrázek 4 SWOT matice (Převzato z: Grasseová, M., 2012)

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Prodejní stánek – lehká konstrukce



Zdroj: www.party-stany.info, dostupné z: <https://www.party-stany.info/prodejni-stanky/>

Příloha č. 2 – Prodejní stánek – dřevěný



Zdroj: www.nejlevnejsizahradnidomek.cz dostupné z: https://www.nejlevnejsizahradnidomek.cz/Prodejni-stanek-2-7x2-7m-16mm-dve-vydejni-okna-d94.htm?gclid=CjwKCAjw5dnmBRACEiwAmMYGOXltTNfmm1W5LLhSuViCSLK75zkCjojjeJO-i53-jg8LXFNY_l2W7hoCKQ8QAvD_BwE

Příloha č. 3 – Návrh poukazu



Zdroj: vlastní návrh, zmenšená verze



Zdroj: vlastní návrh, zmenšená verze



Zdroj: vlastní návrh, zmenšená verze

Příloha č. 4 – Návrh mrazícího zařízení



Zdroj: www.fastro.cz, dostupné z: <http://www.fastro.cz/keos-3/>



Zdroj: www.fastro.cz, dostupné z: <http://www.fastro.cz/justyna/>

Příloha č. 5 Přehled o firmě za rok 2016

Přehled o firmě rok 2016

Strana: 1
Datum: 28.02.2017
KOSYS 27.05.5

Zpracoval: 0729 Ing.

Účet	Název	Leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
11	průběžná položka	0	192850	0	9864	0	0	104025	316865	0	0	0	0	623604
12	průběžná položka	0	-192850	0	-9864	0	0	-104025	-316865	0	0	0	0	-623604
	Příjmy celkem	879309	1017911	1153276	1387072	1449143	1543985	1578417	1544884	1468785	1213364	1158889	1263152	15658187
14	Prodej výrobků a služeb	186	3841	5635	4130	5090	6426	1977	2983	4810	2666	1056	2129	40929
15	Prodej zboží	726413	860428	972912	1168633	1220834	1297949	1334790	1300062	1232717	1021242	983465	1065568	13185013
16	ostatní	0	741	217	174	0	423	0	0	291	0	141	763	2750
	Příjmy daněné	726598	865009	978764	1172937	1225924	1304799	1336767	1303045	1237818	1023907	984661	1068459	13228688
18	příjmy zdaněné již u zdroje...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	DPH vrácená	131493	152902	174512	214135	223219	239187	241651	236607	230967	184862	174228	191983	2395746
20	úvěry, dotace, peněžní dary	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	vlastní vklad podnikatele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	ostatní	21217	0	0	0	-1	0	0	5232	0	4595	0	2709	33752
	Příjmy nedaněné	152711	152901	174512	214135	223218	239187	241650	241839	230966	189457	174227	194693	2429496
	Výdaje celkem	1168055	797866	1386402	1462667	1403295	1428714	1464891	1659636	1283394	1213791	1365922	1709410	16344043
25	nákup materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	nákup zboží	586363	658699	987906	1068363	1032094	1026463	1054158	1269235	963049	840260	991194	760602	11238386
27	mzdy	54194	58094	52987	59941	57476	60810	59422	62209	60575	60947	64119	68030	718804
28	sociální a zdravotní pojištění	28732	30305	29570	31236	31037	29989	33150	33566	32741	31980	34203	35265	381774
29	provozní režie	74031	64691	63797	70452	50491	54352	73386	20984	17137	47394	35129	65107	636951
	Výdaje daněné	743320	811789	1134260	1229992	1171098	1171614	1220116	1385993	1073502	980581	1124645	929004	12975914
31	nákup majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	daň z příjmu podnikatele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	čerpání zákonné rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	DPH odvedená	178073	102661	234217	218881	199244	227309	230366	258423	195250	214092	223978	151465	2433959
35	výdaje na osobní potřebu	210250	12720	10250	11050	30209	27047	11665	12475	11898	12873	16205	615760	982402
36	peněžní dary	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7700	7700
37	ostatní	36413	-129304	7675	2744	2744	2744	2744	2744	2744	6244	1094	5481	-55933
	Výdaje nedaněné	424736	-13923	252143	232675	232197	257101	244775	273642	209892	233209	241277	780406	3368130

Průběžné položky	0,00	
Pokladna	364733,21	
Účet	877750,25	
Pohledávky	0,00	Okamžitý stav/rok
Závazky	16306,00	Okamžitý stav/rok
Hmotný majetek	1276268,32	Okamžitý stav
Odpisy	0,00	stav z r. 2016
Nehmotný majetek	0,00	Okamžitý stav
Daňový základ	252775,50	
Daň	37920	Odhad ke dni zpracování
<input checked="" type="checkbox"/> Majetek	2480831,78	

UŽÍVÁNÍ BUDOV JE BEZPLATNÉ
→ V MAJETKU FYZ. OSOB,
KTERÉ SE NIC NEPLATÍ

Ekonomický systém KOSYS účtíkonv

Zdroj: interní zdroje firmy

Příloha č. 6 Přehled o firmě za rok 2017

Přehled o firmě rok 2017														Strana: 1 Datum: 10.03.2018 KOSYS 28.05.1 Zpracoval: 0729 Ing.
Účet	Název	Leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
11	průběžná položka	203375	56045	356535	0	0	1202	3277	0	3524	3059	1963	141665	770645
12	průběžná položka	-203375	-56045	-356535	0	0	-1202	-3277	0	-3524	-3059	-1963	-141665	-770645
	Příjmy celkem	2479568	1056471	1651854	1481361	1712016	1737194	2097612	1754675	1636688	1750143	1614562	1452121	20424265
14	Prodej výrobků a služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Prodej zboží	832393	899638	1284403	1256475	1447527	1472151	1773093	1490868	1390628	1479287	1370301	1233300	15930064
16	ostatní	0	0	100	0	0	169	0	0	15	36	0	21	341
	Příjmy daněné	832393	899638	1284503	1256475	1447527	1472320	1773093	1490868	1390643	1479322	1370301	1233321	15930404
18	příjmy zdaněné již u zdroje...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	DPH vrácená	147175	156833	367351	224885	260329	264375	324520	263807	246045	266226	244260	218800	2984606
20	úvěry, dotace, peněžní dary	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	vlastní vklad podnikatele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500000
22	ostatní	0	0	0	1	4160	500	0	0	0	4595	1	0	9257
	příjmy nedaněné	1647175	156833	367352	224886	264489	264874	324520	263807	246045	270821	244261	218800	4493863
	Příjmy celkem	2053003	1137178	1413745	1594692	1819615	1655400	1776742	1679520	1731826	1730233	1712251	1410872	19715077
25	nákup materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	nákup zboží	587123	806973	1061485	1140402	1341362	1218410	1311846	1211085	1277323	1114073	1262317	977426	13309825
27	mzdy	63944	76763	75427	80961	74076	82109	77320	72562	79387	75260	68493	76735	903037
28	sociální a zdravotní pojištění	33041	40636	39653	41144	39600	41127	38500	37375	41045	38629	34186	39886	464822
29	provozní režie	90606	46668	23166	76594	73918	39440	65478	60990	39000	57034	47000	69911	689805
	Výdaje daněné	774714	971039	1199731	1339101	1528956	1381086	1493144	1382012	1436755	1284996	1411995	1163959	15367488
31	nákup majetku	755000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	755000
32	daň z příjmu podnikatele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	čerpaní zákonné rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	DPH odvedená	309280	149894	206585	242436	270521	246440	266767	283208	282525	231212	277845	199213	2965926
35	výdaje na osobní potřebu	211265	13934	11470	11170	17898	25633	10900	12060	10900	211785	20170	23260	580445
36	peněžní dary	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22200	22200
37	ostatní	2744	2310	-4040	1984	2240	2241	5931	2240	1646	2240	2240	2240	24016
	Výdaje nedaněné	1278289	166138	214015	255590	290659	274314	283598	297508	295071	445237	300255	246913	4347587

Průběžné položky	0,00	
Pokladna	254448,54	
Účet	1697224,79	
Pohledávky	2938,00	Okamžitý stav/rok
Závazky	-8084,00	Okamžitý stav/rok
Hmotný majetek	2031268,32	Okamžitý stav
Odpisy	370807,00	stav z r.2017
Nehmotný majetek	0,00	Okamžitý stav
Daňový základ	192108,60	
Daň	28830	Odhad ke dni zpracování
X Majetek	3954111,65	

UŽÍVÁNÍ BUDOV JE BEZPLATNÉ
→ V MAJETKU FYZ. OSOBY,
KTERÉ SE NIC NEPLATÍ

Ekonomický systém KOSYS uctjkonv

Zdroj: interní zdroje firmy

Příloha č. 7 Výpočet Quick Test

[zaokrouhleno na celé tisíce]	2016	2017
vlastní kapitál	2502	3978
aktiva	2519	3986
cizí zdroje	16	8
Peníze + BÚ	1242	1952
CF	215	478
EBIT	253	563
TRŽBY	13229	15930
eat	215	478